

# **UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



### **PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO INPE – SEDE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

**Gianino Villalobos Díaz**

**Diego Ronald Pérez Loredo**

**Chiclayo, 15 de junio del 2017**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL DE  
SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES  
DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO INPE –  
SEDE CHICLAYO**

POR:

**Gianino Villalobos Díaz**

**Diego Ronald Pérez Loredo**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el

Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros

Presidente de Jurado

---

Mgtr. Luis Angulo Bustios

Secretario de Jurado

---

Mgtr. Camilo Girón Córdova

Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2017**

## **DEDICATORIA**

Dedicado a nuestra familia y a Dios, por darnos la dicha de vivir.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros mentores de la Escuela de Administración de Empresas de la USAT por sus enseñanzas, consejos y amistad.

De manera especial al Mgtr. Camilo Girón, nuestro asesor de tesis, por brindarnos su incondicional apoyo en la elaboración de la presente investigación.

## RESUMEN

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa. Por lo tanto, es importante que las organizaciones se preocupan por crear condiciones óptimas con el fin de mantener al personal motivado y que tengan un buen desempeño en la labor que realizan y altos niveles de satisfacción. La presente investigación estuvo orientada a determinar y proponer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto Nacional Penitencia INPE – Sede Chiclayo, para lo que se hizo uso de siete factores de satisfacción señalados por Fernández Ríos: la retribución económica, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, el apoyo y respeto a los superiores, el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario y la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo. Se utilizó una investigación de campo y la información se ajustó al diseño de Arias (2006) el cual consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, se realizó a través de un cuestionario aplicado a todo el personal del INPE. La investigación arroja que el personal se encuentra insatisfecho lo que indica que hay factores que no están funcionando de manera óptima.

**Palabras clave:** satisfacción laboral, condiciones de trabajo, motivación, desempeño.

## **ABSTRACT**

Job satisfaction is a set of positive and negative feelings that a worker has towards his work, generated by several particular factors related to the work he performs and the conditions under which it is performed. It is therefore important that organizations are concerned about creating optimum conditions in order to keep staff motivated and perform well in the work they perform and high levels of satisfaction. The present investigation was oriented to determine and propose the level of job satisfaction of the workers of the National Penance Institute INPE - Chiclayo Seat, for which was made use of seven factors of satisfaction indicated by Fernández Ríos: the economic retribution, the physical conditions of the Work environment, safety and stability offered by the company, relationships with co-workers, support and respect for superiors, recognition by others when necessary and the possibility of personal development at work. A field investigation was used and the information was adjusted to the design of Arias (2006), which consists of the collection of data directly from the investigated subjects, or of the reality where the facts occur, without manipulating or controlling any variable, was performed Through a questionnaire applied to all staff of INPE. The research showed that staff are unsatisfied indicating that there are factors that are not working optimally.

**Keywords:** job satisfaction, working conditions, motivation, performance.

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

<b>I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 Antecedentes .....	12
2.2 Bases teóricas .....	17
2.3 Definición de términos básicos .....	20
<b>III: MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>34</b>
3.1 Diseño de investigación .....	34
3.2 Área y línea de investigación .....	34
3.3 Población, muestra y muestreo .....	34
3.4 Operacionalización de variables .....	35
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	38
<b>IV: RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>V: DISCUSIÓN .....</b>	<b>67</b>
<b>VI: PROPUESTAS DE MEJORA .....</b>	<b>71</b>
<b>VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
7.1 Conclusiones .....	74
7.2 Recomendaciones .....	75
<b>VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>76</b>
<b>IX: ANEXOS .....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1.	El salario en relación al esfuerzo del colaborador del INPE.....	39
Figura N°2.	El salario en comparacion a otros cargos similares en otras organizaciones.....	40
Figura N°3.	Salario en relación a cubrir las necesidades básicas de los colaboradores.....	41
Figura N°4.	Distribución física en relación al trabajo con comodidad.....	42
Figura N°5.	Condiciones ambientales son las más adecuadas...	43
Figura N°6.	Sitio de trabajo es limpio y ordenado.....	44
Figura N°7.	El INPE me permite tener un trabajo estable a pesar del cambio de directiva.....	45
Figura N°8.	Mi empleo me brinda protección ante cualquier contingencia.....	46
Figura N°9.	El INPE es una institucion sólida.....	47
Figura N°10.	Tengo apoyo y solidaridad de mi grupo de trabajo...	48
Figura N°11.	Relación con sus superiores y la calidad del trabajo	49
Figura N°12.	La comunicación es abierta y espontánea en nuestro grupo de trabajo .....	50
Figura N°13.	Estoy dispuesto a seguir las instrucciones de mi jefe.....	51
Figura N°14.	Acato las decisiones que toma la alta dirección, independientemente que las comparta o no.....	52
Figura N°15.	Mi jefe conoce a plenitud su trabajo .....	53
Figura N°16.	Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante	54
Figura N°17.	El INPE me da reconocimientos por el desempeño de mi trabajo .....	55
Figura N°18.	Mis compañeros me elogian cuando realizo mi labor .....	56
Figura N°19.	El INPE en relación a la formación profesional.....	57
Figura N°20.	Sentimiento de realización como persona.....	58
Figura N°21.	Capacitado para realizar mejor mi labor diaria.....	59
Figura N°22.	Retribución Económica.....	60
Figura N°23.	Condiciones Físicas del Entorno del Trabajo.....	61
Figura N°24.	Seguridad y estabilidad que ofrece el INPE.....	62
Figura N°25.	Relaciones con los compañeros de trabajo.....	63
Figura N°26.	Apoyo y respeto a los superiores.....	64
Figura N°27.	Reconocimiento por los demás .....	65
Figura N°28.	Posibilidades de desarrollo.....	66



## **I. INTRODUCCIÓN**

La mayoría de empresas en Perú tienen como propósito fundamental, alcanzar el éxito y ser altamente competitivas para tener el mejor posicionamiento en el mercado, se toma en cuenta que el recurso humano es de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales.

El objetivo inicial de este estudio es establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano, así como el evaluar el nivel de satisfacción que tienen los empleados, determinar la importancia que el personal rinda como la empresa desea y se sienta satisfecho con su trabajo; además los efectos que conlleva esto en la productividad para que al finalizar se propongan estrategias para elevar el nivel de satisfacción del recurso humano que repercutirá en la productividad de los empleados.

Es importante identificar los conceptos de las dos variables de estudio, primero, la satisfacción laboral, es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización entre otros. Es por eso que es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos para la organización. Segundo, la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional.

La satisfacción laboral es un tema que muchas organizaciones han tomado de una forma ligera, ya que lo ven como un gasto y no como una inversión en sus colaboradores, el tema es importante ya que si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los colaboradores tendrían el deseo de desempeñar mejor sus tareas o responsabilidades y sobre todo realizarlo con eficiencia y eficacia, gustándole lo que hace y sintiéndose satisfecho de pertenecer a la institución donde labora y así lograr una mayor satisfacción personal.

Al día de hoy las empresas tienen como objetivo ser exitosas y competitivas y son las personas las encargadas de llevar a la organización al éxito y a las metas deseadas, es importante darle el primer lugar al recurso humano, elegir estrategias que le permitan sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por el trabajo que realizan.

La satisfacción laboral es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización, por ello es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos en la productividad.

Al tener en cuenta que la productividad es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado, y buscar las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la empresa ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

Brindando un adecuado seguimiento y dándole la importancia que se merece la satisfacción laboral, la productividad será mayor para la organización y ésta al comprometerse en la busca de la mejora continua, obtendrá colaboradores satisfechos y productivos que ayudarán a cumplir las metas y objetivos que se trace.

Ante tal escenario, nuestro proyecto de tesis identifica el problema de estudio con la siguiente interrogante: ¿Cuál es la propuesta de mejora

adecuada para el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario – INPE Región Norte ubicada en Chiclayo?

Teniendo como objetivo principal elaborar una propuesta de mejora adecuada para el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario – INPE Región Norte ubicada en Chiclayo.

Asimismo se han fijado objetivos específicos los cuales consiste en determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del INPE Región Norte ubicada en Chiclayo midiendo las siguientes variables: retribución económica que perciben, condiciones físicas del entorno laboral, seguridad y la estabilidad ofrecida por la organización, relaciones con sus compañeros de trabajo, apoyo y el respeto de sus supervisores, reconocimientos recibidos por parte de la gerencia y los compañeros de trabajo y por último, las posibilidades de desarrollo personal y profesional que la institución le ofrece.

El presente estudio se justifica porque la medición del nivel de satisfacción laboral representa un sistema de diagnóstico que permitirá conocer la salud emocional del personal de las oficinas del INPE Región Norte, cuyos resultados identificarán los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal y factores que aportan a la satisfacción en general, esto con la finalidad de proporcionar una propuesta de mejora, cuya elaboración podría ser utilizado como referencia para posteriores investigaciones.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2. 1 Antecedentes:**

En la presente sección se mostrará diferentes trabajos investigativos que guardan relación con el tema de la presente tesis, así mismo, se presentarán los objetivos de cada una de ellas, sus conclusiones y se resaltarán los aportes más relevantes de dichas investigaciones, los cuales fueron tomados como referencia para el desarrollo de esta tesis.

Cotidianamente se asiste y se es parte de conversaciones en las que los trabajadores dan a conocer una gran variedad de elementos a la hora de valorar la calidad de su experiencia de trabajo. Habitualmente lo relacionan con ingresos económicos, pero también se incluyen otros factores relacionados con el tiempo de trabajo, con las relaciones personales, el atractivo de la tarea, las perspectivas del futuro, etc.

Para definir el concepto de satisfacción laboral, se puede estar hablando de la actitud del personal de una organización hacia el trabajo Amorós (2007) y basado en este concepto la actitud forma parte de una pieza clave dentro del desempeño del trabajador. Esta se ve afectada por diferentes variables como son la edad, el sexo, estado civil, nivel educativo e inclusive la antigüedad del colaborador dentro de la institución. Todas estas hacen que una persona genere una actitud positiva o negativa hacia las labores que realiza dentro de la misma Robbins (2004).

En base a la definición antes mencionada se encuentra que los autores Abela, S., Barlés, J. y Lozano, J. (2001) en su investigación titulada “Satisfacción del trabajador de Eroski en Huesca”, explica que la implantación del hipermercado Eroski en la ciudad de Huesca ha supuesto un antes y un después en los hábitos de consumo de la ciudad, con un equipamiento comercial alimentario basado en pequeños supermercados y tiendas especializadas de barrio.

El establecimiento da empleo a casi 100 personas en sus distintas secciones, lo que le convierte en una de las superficies minoristas de la ciudad de Huesca con mayor número de empleados.

Por ello les pareció un escenario adecuado para realizar un estudio sobre los diferentes aspectos relacionados con la satisfacción de los trabajadores. Analizaron la opinión sobre aspectos como la calidad, el precio, el servicio del propio establecimiento, etc. Posteriormente realizaron una comparación con la opinión de los consumidores tienen sobre algunos de dichos aspectos. También analizaron su satisfacción en cuanto a aspectos propios de su trabajo (Promoción interna, remuneración, motivación, etc.) Abela, S., Barlés, J. y Lozano, J. (2001).

Generar una actitud positiva hacia el trabajo es una labor complicada y que demanda el desarrollo de diversas formas de “Ser” en cada uno de los trabajadores, utilizando como herramienta principal el ejemplo de los que dirigen la organización. A partir de esto, es lógico pensar que va a ocurrir un proceso de resistencia al cambio por parte de los trabajadores y que la organización debe tomar en cuenta para generar las estrategias necesarias con la finalidad de reducir este efecto Amorós (2007).

Dado a lo expuesto en el párrafo anterior, es adecuado idear una propuesta de mejora en relación a la satisfacción del trabajador en su área de labor, en base a estas premisas la autora Barreto (2014) en su investigación titulada “Propuesta de mejora del nivel satisfacción laboral de los trabajadores de autoservicio El Super ubicado en la ciudad de Chiclayo” nos menciona que para alcanzar su objetivo, se tuvo la necesidad de medir primero el nivel de satisfacción laboral que se existe dentro de la organización, y para la realización de esta actividad se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 2012) como instrumento de medición, llegando a la conclusión de que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Autoservicio El Súper ubicado en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un

nivel alto con una fuerte tendencia a un nivel medio, la propuesta de mejora intentará , mejorar el nivel de los indicadores que son percibidos como medio y/o medio bajo por los trabajadores que pertenecen a la organización, tales como la dimensión de beneficios económicos y significación de tareas.

De otro lado, Gómez, C., Incio, P. y O' Donnell, G (2011) realizaron un estudio similar para el área comercial del Banco de Crédito en la ciudad de Lima. Esta investigación fue elaborada específicamente para conocer los niveles de satisfacción laboral, el cual lo define como un sentimiento positivo que experimentan los empleados respecto del trabajo que realizan y que determina la conducta que tienen estos, en su puesto de trabajo. Asimismo, el grado de satisfacción laboral lo definen como la medida que permite determinar qué tan fuerte es este sentimiento en los trabajadores.

Los estudios muestran que cuando los empleados se sienten satisfechos con la labor que realizan se genera un incremento de productividad, lo que a su vez provoca un incremento en los beneficios económicos para la institución. Asimismo, la insatisfacción de los colaboradores puede conllevar una baja eficiencia en la misma; además, genera conductas en los empleados como negligencia, agresión, frustración y hasta retiro del trabajo Gómez, C., Incio, P. y O' Donnell, G (2011).

En el estudio de Gómez, C., Incio, P. y O' Donnell, G (2011), se encontró que el puesto laboral tiene influencia en el grado de satisfacción laboral de los empleados. Los gerentes y funcionarios presentan un mayor grado de satisfacción laboral que los trabajadores con empleos de menor jerarquía. Asimismo, Chiang, M. y Ojeda, J. (2011) en su investigación titulada “Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres”, presenta un estudio que analiza y en el que se da a conocer la relación que existe entre las variables de satisfacción laboral y productividad sobre una población de 264 trabajadores de las ferias libres

chilenas. Por tanto, de la población se tomó una muestra del 60% del total de cada feria, equivalente a 158 individuos.

Para lograr los objetivos se aplicó un instrumento de 54 ítems que, en su primera parte recoge información general del encuestado, en la segunda, reúne información promedio respecto a las ventas y sueldos para medir la productividad de los trabajadores; y en la última se mide la satisfacción laboral. Una vez realizado el análisis de los datos recolectados, los resultados muestran que las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, satisfacción en relación con el jefe y satisfacción con el reconocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con la productividad: ventas diarias/horas diarias de trabajo. Chiang, M. y Ojeda, J. (2011).

Un buen manejo de estas puede contribuir positivamente a un aumento de la competitividad de las ferias libres. Otra dimensión relevante dentro del estudio es la satisfacción con el ambiente físico, que tiene una relación estadísticamente significativa con el salario diario y mensual, lo que incide significativamente con las horas de trabajo que dedican los feriantes a sus tareas y con el salario que estos perciben Chiang, M. y Ojeda, J. (2011).

Por otro lado se tiene que al trabajar bajo normas y reglas establecidas, el resultado de medir la percepción de satisfacción laboral tendrá las mismas conclusiones en diferente organización, sea el caso de instituciones públicas; ya que Alfaro, R., Leyton, S., Meza, I., Solano, I. (2012) realizaron una investigación que tuvo la finalidad, de determinar las diferencias en los niveles de satisfacción laboral de 161 trabajadores, de las municipalidades de Lima y Callao; para ello se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral de Palma, en la ciudad de Lima, obteniendo como resultado que no existen diferencias significativas, de acuerdo al nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las tres municipalidad analizadas. Concluyendo en que el resultado pudo haberse debido a que en general, ellas tienen marcos comunes como son: la municipalidad distrital tiene estructuras organizacionales bien definidas y semejantes por ley, la normativa que las

rige y que impacta en las relaciones laborales es la misma, y tienen una cercana ubicación geográfica y proximidad (Lima Metropolitana y Callao).

Núñez Morán, A., Quiroz Sarabia, A. (2013) dan a conocer en su investigación titulada “Satisfacción Laboral en los trabajadores, según área de trabajo administrativa, comercial y reparto de una empresa distribuidora de bebidas”, en el cual tuvo como objetivo determinar si existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral por áreas en la organización. Esta investigación era de tipo no experimental y aplicada, su diseño es descriptivo comparativo. Asimismo, la población estuvo conformada por 156 trabajadores, del área administrativa, reparto y comercial. Se utilizó el cuestionario de Satisfacción Laboral de Palma (1999), que consta de 36 enunciados. El análisis se realizó mediante el estadístico Anova, obteniendo diferencias significativas entre las áreas de trabajo, presentando niveles bajos de satisfacción en área de reparto. Por otro lado, se identificó los niveles de satisfacción según; tiempo de servicio, grado de instrucción y tipo de profesión; sin embargo, al analizar el estado civil y edad no se encontraron diferencias.

Gutierrez (2008) en su investigación en la ciudad de Chiclayo, tuvo el propósito de determinar, el nivel de satisfacción de los trabajadores de la industria Comercial Gandules Inc. SAC con el cuestionario de Satisfacción Laboral de Palma; en cuanto al trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo y la compatibilidad entre la personalidad y el puesto, donde la población estuvo conformada por 79 trabajadores. Se aplicó una encuesta formada por 15 preguntas. Finalmente, se concluyó que más del 65% de los trabajadores no se encuentran satisfechos con su empleo, y el resto tienen un nivel medio alto de satisfacción laboral.

Por último existe un estudio en la ciudad de Chiclayo, el cual fue realizado por Amorós E. (2013). En esta investigación se ha desarrollado una propuesta para mejorar el nivel de satisfacción laboral en una institución micro financiera con sede en la ciudad de Chiclayo; para lo cual tuvieron la necesidad de medir el nivel de satisfacción en el trabajo dentro de la



empresa, utilizando como instrumento para la medición a la Escala SL-SPC desarrollado Sonia Palma Carrillo (2004). Esta escala mide las siguientes dimensiones: Importancia de las tareas, las condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o beneficios sociales y económicos. Como conclusión más importante es que el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa es regular. A partir de esta información, se generó una propuesta de mejora orientada a desarrollar los indicadores que se encuentran percibidos en un nivel medio y medio bajo por los empleados de la empresa o por razones estratégicas para la misma, que como es lógico necesitan estar en un nivel óptimo, de tal manera que la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa llegue a estar en un nivel de excelencia.

## **2.2 Bases teóricas:**

### **2.2.1 Satisfacción laboral**

En la actualidad la satisfacción laboral o en el trabajo es uno de los temas más importantes en las Organizaciones, existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la abundante literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos. Por ende viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito investigativo.

Weinert (1987) muestra que este interés es resultante de varias razones, como el desarrollo de diferentes teorías en la Organización, el presente autor nos propone:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.

Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Robbins S. (1996) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el trabajo, definiéndola como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Se entiende que la satisfacción laboral es el comportamiento, la actitud que la persona tiene en el trabajo, influenciado por diferentes factores, por lo tanto García R. (2003) dice que los aspectos que influyen son de salario, estilo de supervisión, compañeros de labor, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, etc. Y al mismo tiempo por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona, siendo está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

Davis, K.; Newstrom, J. (2000) Definen que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

Teniendo así que la satisfacción laboral es de forma singular, la personalidad de cada persona u trabajador, con la cual se siente o no involucrado con el trabajo, siendo estos sentimientos y emociones factores con los cuales el trabajador se ve labor diaria.

Por lo tanto, la relación que existe entre la satisfacción laboral y las actitudes de los trabajadores tenemos como conclusión que se rigen en base a:

**a) Dedicación al trabajo:** Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

**b) Compromiso organizacional:** Grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro.

**c) Estado de ánimo:** Se refiere a los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo los cuales son muy variables, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Robbins S. (1996) también indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación.

A través de esta definición de Robbins se identifican factores de importancia, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño del trabajador en relación a su puesto de trabajo, siendo un canal que conlleve a la

satisfacción en la mejora de la productividad, y a una permanencia satisfaciendo los niveles de exigencias personales.

Asimismo Muñoz (1990) define la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez.

Hay autores que manifiestan que la satisfacción en el área laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr ésta, para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Entonces el concepto u definición de satisfacción laboral lo que expone es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral el cual pertenece. Por lo que se puede afirmar que si los trabajadores se encuentran con que algunas de las condiciones que expresan los diferentes autores anteriormente no son lo suficientemente correctas no se sentirá para nada satisfecho con su trabajo; y por el contrario si todo lo mencionado se pone a la práctica, el empleado estará completamente satisfecho con su empleo y más que seguro tendrá un excelente desempeño laboral.

### **2.2.2 Causas de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es uno de los temas que más se han estudiado en el campo organizacional, una de las razones por las que la satisfacción laboral es importante es porque para la mayoría de empleados, constituye un fin para sí misma (o un medio hacia la satisfacción personal). Por lo tanto la satisfacción laboral depende no solo de los niveles si no del significado que él trabajador le dé a sus tareas laborales, el trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona o todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de varios factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, entre otros), mientras más elevada sea la calidad de vida del profesional más satisfacciones procurará el trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, personas que buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización u estímulo.

### **2.2.3 Factores de la satisfacción laboral**

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las

habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral Robbins S. (1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y desempeño del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

#### **2.2.4 Niveles de satisfacción**

Dentro de los contextos mencionados anteriormente se distinguen dos tipos o análisis en la satisfacción laboral:

**a) Satisfacción general:** Es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

**b) Satisfacción por faceta:** Porcentaje mayor o menor de satisfacción frente a diferentes aspectos específicos del trabajo, como la relación entre

satisfacción con el reconocimiento, condiciones de trabajo, beneficios, compañerismo, supervisión recibida, políticas u normas de la empresa. La satisfacción laboral tiene amplia relación con el clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral.

El análisis de estas relaciones permite conocer en qué grupo son más probables los comportamientos ligados con la insatisfacción. Este gira alrededor de la edad, vida ocupacional, y el tamaño de la empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins S. (1998) señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

### **A) Satisfacción laboral con el trabajo en sí – Reto del trabajo**

Robbins S. (2004) señala que dentro de estos factores, se resaltan, según estudios, las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Hackman y Oldham aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco dimensiones centrales, los cuales son:

**Variedad de habilidades:** El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

**Identidad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

**Significación de la tarea:** El grado en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

**Autonomía:** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

**Retroalimentación del puesto mismo:** El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado y por lo consiguiente disminuye la satisfacción.

## **B) Satisfacción laboral y edad**

Hernández (2000) afirma que cuando una persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza el tiempo y comienza una persona a ponerse un poco viejo, el trabajo para este se



vuelve algo rutinario y las exigencias mayores van decreciendo, así mismo con el desempeño y el nivel de satisfacción.

A partir de los 30 años, la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más enriquecedoras, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 años, la persona experimenta un agotamiento de sus habilidades u capacidades, lo que origina un menor esfuerzo a ejecutar el trabajo, por ende su desempeño decae y la satisfacción baja.

Al incrementar la edad de los empleados, disminuye el nivel de satisfacción, siendo esta tendencia continua hasta que se acerca la jubilación, momento en el que suele registrarse una disminución drástica.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que debería ser con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

### **C) Satisfacción laboral y grado de instrucción**

La investigación realizada por Gambero (2003) refiere al bienestar laboral de los asalariados, con los niveles educativos medios los cuales se ven afectados por los desajustes en la carga de trabajo, tanto por exceso como por defecto.

A los empleados con educación universitaria no se ven afectados por estos daños anteriormente descritos. La flexibilidad de horario sólo es valorada de manera positiva por los trabajadores con un nivel educativo primario, mientras que el trabajo nocturno a los que conforman el nivel educativo de enseñanza y universitario.

#### **D) Satisfacción laboral y tiempo de servicio**

Este tipo de relación se asemeja al de la satisfacción laboral con la edad, quiere decir que al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente su desempeño laboral es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, que la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Esto quiere decir que el nivel de satisfacción laboral es alto en un comienzo pero de acuerdo a como pase el tiempo y sus influencias exteriores este puede volverse pesado, lo cual generaría una insatisfacción en el trabajador y un bajo desempeño.

#### **E) Satisfacción y salario**

Es el grado de satisfacción por parte del trabajador por servicios laborales ofrecido, siendo compensados en sueldos o salario, incentivos y gratificaciones.

#### **2.2.5 Factores que inciden en la satisfacción laboral**

Existen diferentes factores que inciden o perjudican la satisfacción laboral de cualquier colaborador u empleado; y éstos según las perspectivas de los autores varían, quienes toman un concepto particular al momento de estudiar la satisfacción laboral.

Para Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. (2001) los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

Vroom, V.; Deci, E. (1999) dicen que existen factores que generan satisfacción y otros que provienen de la insatisfacción, los califica como factores motivacionales e higiénico.

Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimientos, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en sí y posibilidades de desarrollo.

Por su parte Caballero (2016) expresa los siguientes factores: funcionamiento y eficacia de la organización, condiciones físico ambientales en el trabajo, contenido interno en el trabajo, grado de autonomía en el trabajo, tiempo libre, ingresos económicos, posibilidades de formación, posibilidades de promoción, reconocimiento por el trabajo, relaciones con el jefe y relaciones de colaboración y trabajo en equipo.

En relación a los factores que inciden en la satisfacción laboral también Fernández (1999) expresa que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido Fernández señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno del trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

Concluimos que para el desarrollo de esta investigación se tomarán como referencia los factores que inciden en la satisfacción laboral señalados por Fernández, ya que abarca elementos claves para la evaluación de la satisfacción en el trabajo, tales como: elementos de carácter económico, social y psicológicos.

A continuación se definen los siete factores que menciona el citado autor:

**Retribución económica:** Es la compensación que los empleado u trabajadores reciben por su tiempo de servicios. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.

**Condiciones físicas del entorno del trabajo:** Se refiere al ambiente donde el trabajador desempeño su labor diariamente, en el cual se tiene: la iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

**Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa:** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.

**Relaciones con los compañeros de trabajo:** Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes áreas.

**Apoyo y respeto a los superiores:** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.

**Reconocimiento por parte de los demás:** Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.

**Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo:** Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando un estudio donde el trabajador mostrara efectos negativos o positivos respecto a su motivación y su desempeño individual.

### **2.2.6 Efectos de la satisfacción laboral**

Toda empresa u organización cuenta con un conjunto de personas las cuales aportan sus conocimientos, habilidades, destrezas; generando como consecuencia el logro de metas y objetivos que traza la organización durante un periodo determinado respecto a su crecimiento en el mercado y su rentabilidad positiva. Por tanto actualmente toda empresa se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos.

Además de dicha preocupación, existe la posibilidad que mediante este tipo de estudios se pueda tomar acciones y decisiones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, así también se pueda mejorar la productividad organizacional, teniendo como logro el éxito de este.

Por lo tanto, una de las mayores preocupaciones de toda organización, es la productividad que esta pueda conseguir a través de sus trabajadores u colaboradores, por ésta razón y considerando que los colaboradores con mas altos niveles de satisfacción son más productivos, las organizaciones buscan los factores que afectan la productividad y la de sus miembros. Al respecto Chiavenato (2005) plantea que las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.

En lo que respecta al ausentismo, se puede decir que es uno de los problemas con mayor repercusión en el logro de objetivos, ya que genera mas costos a la organización, debido a que la ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo puede paralizar o retrasar el proceso productivo de la

organización; Chiavenato (2005) define al ausentismo como las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. Sin embargo Flores (2000) señala que la causa mas frecuente de ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo.

Y por último la relación entre la satisfacción y la rotación son negativos, ya que generalmente los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores. En esta insatisfacción se tiene el sentimiento del trabajador hacia su esfuerzo el cual no esta siendo bien retribuido, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna, entre otros, haciendo que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos.

En resumen se concluye que mantener adecuados niveles de satisfacción en el personal puede elevar la productividad, disminuir los índices de ausentismo y reducir la rotación de personal.

### **2.2.7 Condiciones favorables de trabajo**

Solares (2007) indica que al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute.

Parte de la satisfacción laboral también es producido por las condiciones de trabajo ya que dicho ambiente es determinado por condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, periodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, status).

### 2.2.8 Teorías sobre la satisfacción laboral

- *Teoría sobre satisfacción laboral*

Kootz, H y Weihrich, H (1998) dicen que la satisfacción laboral se genera al gusto de experimentar el cumplimiento de un deseo o meta, esto quiere decir que la satisfacción resulta de una experiencia.

- *Teoría del ajuste en el trabajo*

Esta teoría ha sido calificada como la más completa del cumplimiento de necesidades y valores; esta teoría hace referencia a la relación entre individuo y ambiente; la base de la misma es la correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el cual es un procedimiento continuo y dinámico denominado por los autores Kootz, H y Weihrich, H (1998).

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

- *Teoría del grupo de referencia social*

Esta teoría da a entender que los trabajadores toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las condiciones socioeconómicas del grupo de compañeros con el cual labora.

- *Teoría de la discrepancia*

Se formó a través del planteamiento de que los valores más importantes de la persona pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y necesidades de esta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

Por ende la satisfacción laboral es el resultante de la percepción que tenga la persona con respecto a su trabajo; que este puesto cumpla o permita el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, correlacionando que los valores deben ser congruentes con las necesidades del individuo.

- *Teoría de eventos situacionales*

Trata de poder dar respuestas a preguntas frecuentes que se elaboran las personas en su ámbito laboral como: ¿Por qué algunos trabajadores que ocupan puestos que son los más recomendados con respecto al salario, oportunidad de desarrollo y diferentes condiciones favorables de trabajo; indican que se encuentran con una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

Esta teoría da a conocer que la satisfacción laboral está determinada por dos factores: Características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales, se refiere a los factores que el trabajador evalúa antes de desempeñar un trabajo, tales como el sueldo, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, información informada antes de cubrir el puesto.



Por contrario los eventos situacionales, son factores que tienden a ser pre – evaluados, si no que ocurre una vez que el trabajador comienza a laborar, siendo no esperadas causando una desconcentración por el trabajador. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Diseño de investigación**

El tipo de estudio de la presente investigación es mixto, pues es un estudio cualitativo, debido a que se han utilizado entrevistas exploratorias, y es también cuantitativo, porque se ejecutó una encuesta estructurada que ha permitido cuantificar cada dimensión a diagnosticar. Así mismo el diseño del estudio es descriptivo, pues en la presente tesis se ha descrito y analizado los datos obtenidos a través de un conjunto de métodos y técnicas para recopilar, organizar e interpretar la información con el fin de describirlos y desarrollar generalizaciones válidas.

#### **3.2. Área y línea de investigación**

- Área de investigación: Ciencias sociales
- Línea de investigación: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población está constituida por todo el personal del Instituto Nacional Penitenciario – INPE región Norte ubicado en la ciudad de Chiclayo. La población del Instituto materia de esta tesis es de 180 trabajadores.

La muestra está conformada por los 180 trabajadores que laboran en el Instituto Nacional Penitenciario – INPE región Norte ubicado en la ciudad de Chiclayo. El muestreo sería no probabilístico, pues se ha encuestado a todos los trabajadores.

#### **3.4. Operacionalización de variables**

Para la realización de la presente tesis, se ejecutó el levantamiento de información primaria a través de la aplicación de un cuestionario validado, para medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario – INPE región Norte ubicado en la ciudad de Chiclayo.

Como técnica, esta investigación se ha basado en el cuestionario autoadministrado definido por Arias (2006) como *“la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de datos, que debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador”*.

Teniendo así como instrumento de recolección de datos, un cuestionario conformado por 21 ítems, correspondiendo tres indicadores por cada una de las siete dimensiones. Las respuestas se midieron en una escala tipo Likert con cinco alternativas de respuesta para cada ítem, a los cuales se le asignaron los valores que a continuación se muestran:

- Total de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indeciso.
- En desacuerdo.
- Total desacuerdo.

**Tabla 1. Operacionalización de Variables**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índice</b>
<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>Retribución económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi salario es acorde con mi esfuerzo.</li> <li>- Superioridad del salario en comparación con otros cargos similares en diferentes organizaciones.</li> <li>- Capacidad del salario para cubrir las necesidades del trabajador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de acuerdo.</li> <li>- De acuerdo.</li> <li>- Indeciso.</li> <li>- En desacuerdo.</li> <li>- Total desacuerdo.</li> </ul>
	<b>Condiciones del ambiente de Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución del espacio en el sitio de trabajo.</li> <li>- Condiciones ambientales en el sitio de trabajo.</li> <li>- Limpieza y el orden del sitio de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de acuerdo.</li> <li>- De acuerdo.</li> <li>- Indeciso.</li> <li>- En desacuerdo.</li> <li>- Total desacuerdo.</li> </ul>
	<b>Seguridad y estabilidad que ofrece la Institución.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanencia en la organización, si se diera algún cambio en la directiva.</li> <li>- Protección al empleado con respecto a contingencias.</li> <li>- Estabilidad del empleo que ofrece la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de acuerdo.</li> <li>- De acuerdo.</li> <li>- Indeciso.</li> <li>- En desacuerdo.</li> <li>- Total desacuerdo.</li> </ul>

<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>Relación con compañeros de trabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación entre los compañeros de trabajo.</li> <li>- Relaciones entre los compañeros de trabajo.</li> <li>- Comunicación entre los compañeros de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de acuerdo.</li> <li>- De acuerdo.</li> <li>- Indeciso.</li> <li>- En desacuerdo.</li> <li>- Total desacuerdo</li> </ul>
	<b>Apoyo y respeto a los superiores.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición a seguir con las instrucciones del supervisor.</li> <li>- Acatamiento de las decisiones de la alta gerencia.</li> <li>- Conocimiento del supervisor con respecto a su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de acuerdo.</li> <li>- De acuerdo.</li> <li>- Indeciso.</li> <li>- En desacuerdo.</li> <li>- Total desacuerdo.</li> </ul>
	<b>Reconocimientos por parte de gerencia y compañeros de trabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia que le da el supervisor al trabajo del empleado.</li> <li>- Reconocimiento por el desempeño del trabajador.</li> <li>- Elogio por parte de los compañeros por la labor realizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de acuerdo.</li> <li>- De acuerdo.</li> <li>- Indeciso.</li> <li>- En desacuerdo.</li> <li>- Total desacuerdo.</li> </ul>

<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>Posibilidades de desarrollo personal y profesional en el trabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos que ofrece la institución a los empleados para que crezcan profesionalmente.</li> <li>- Crecimiento personal que brinda la labor que realizan los empleados.</li> <li>- Habilidades y conocimiento que se necesita para desempeñar mejor el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de acuerdo.</li> <li>- De acuerdo.</li> <li>- Indeciso.</li> <li>- En desacuerdo.</li> <li>- Total desacuerdo.</li> </ul>
-----------------------------	--	---	--

**Tabla1. Operacionalización de variables**

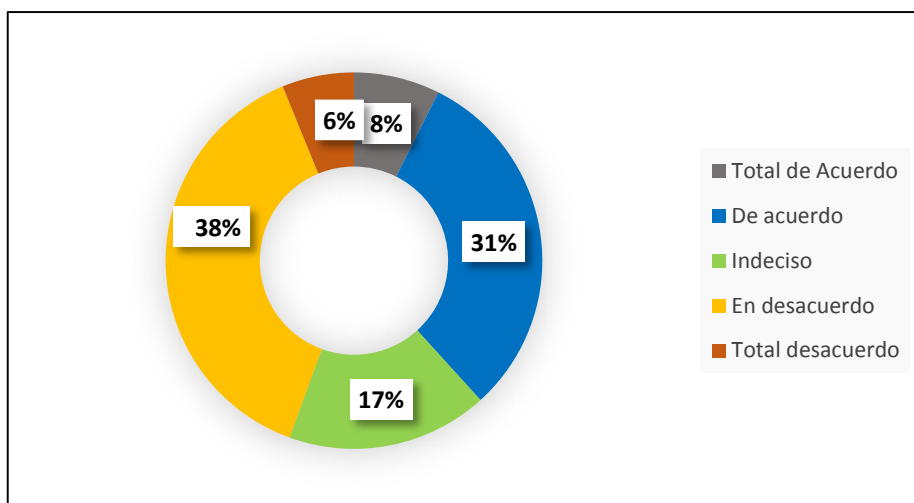
**Fuente: Arias (2006) “El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica”**

### **3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para el desarrollo de la presente investigación, se realizó el levantamiento de información primaria mediante de la aplicación de un cuestionario validado, con la finalidad de medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario - INPE ubicado en la Chiclayo durante el período de abril y mayo 2017.

El cuestionario utilizado es una adaptación del instrumento elaborado y validado por Arias (2006), el cual es aplicado en el proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Dicho cuestionario consta de 21 ítems, los cuales se han sistematizado de acuerdo a los determinantes de la satisfacción laboral, que a continuación se mencionan: Significación de tareas, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos.

#### IV. RESULTADOS



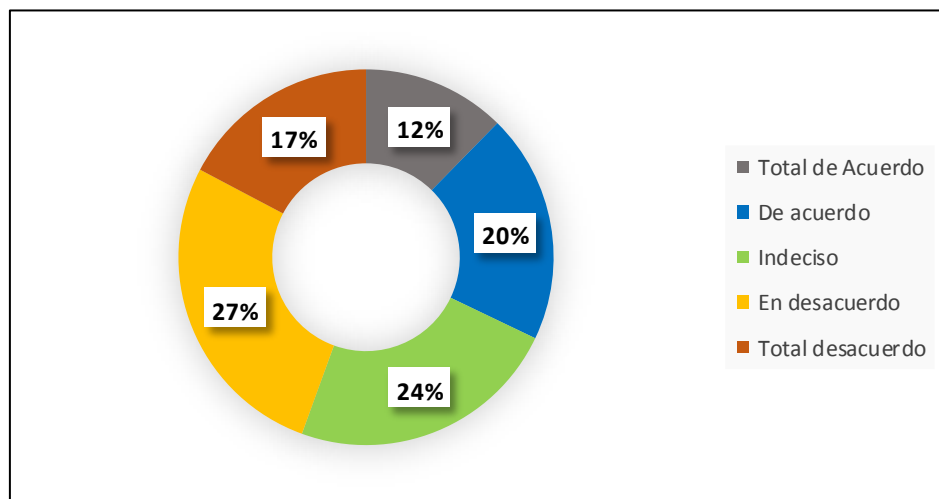
**Figura 1. El salario que recibo retribuye el esfuerzo que realizo para el INPE**

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 4.1. se observa que el 44% de los trabajadores de las oficinas del INPE, están en general en desacuerdo con el salario percibido, pues consideran que no retribuye el esfuerzo que ellos hacen al trabajar. Asimismo un 39% esta de acuerdo con su remuneracion.

Los trabajadores del INPE, en este caso, perciben cierta inequidad, al considerar que los aportes que hacen a su trabajo son superiores a las retribuciones que recibe de la organización.

En la mayoría casos la incoformidad con el salario se encuentra en personas con funciones especificas de alto nivel de dedicación. Ellos están expectantes ante posibles aumentos de sueldo.



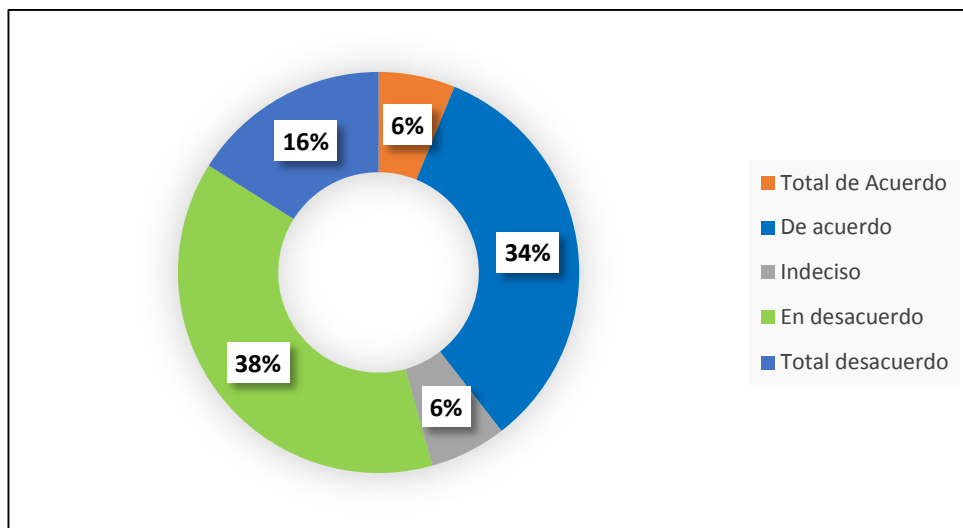
**Figura 2. Mi salario es mejor en comparación a otras personas en cargos similares en otras organizaciones**

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 4.2 se puede observar que el 51% de los empleados del INPE están en total desacuerdo o en desacuerdo, con la afirmación de que existe superioridad del salario en comparación con cargos similares en otras organizaciones. Esto refleja un bajo grado de satisfacción.

En relación con este indicador, puede afirmarse que los trabajadores del INPE, en términos generales, consideran que el salario recibido no supera a los de otras organizaciones, esto podría promover cierta tendencia a buscar un nuevo empleo, con lo cual el instituto perdería la experiencia y la formación que estos hayan acumulado.



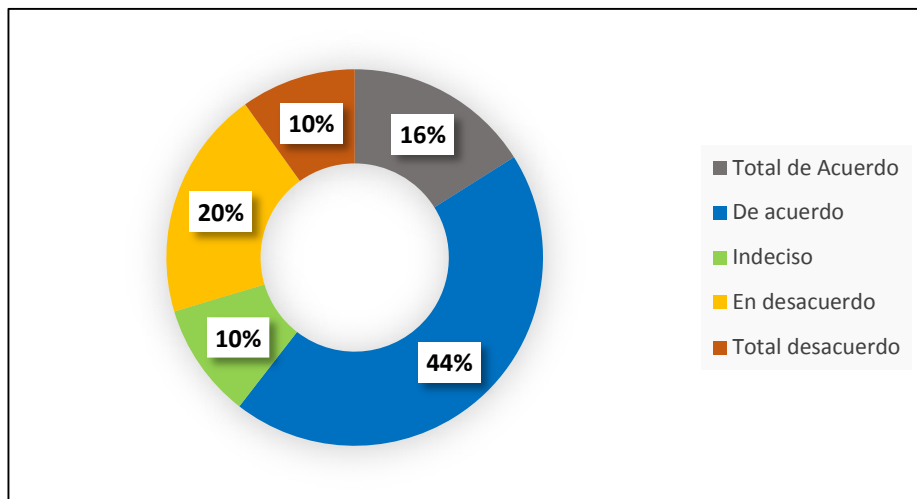


**Figura 3. Mi salario es suficiente para cubrir mis necesidades y la de mi familia**

Fuente: Elaboración propia

Como muestra notoriamente la tabla 4.3, el 72% de los trabajadores siente que su salario no cubre sus necesidades y las de su familia.

En su mayoría, los colaboradores afirman que sus sueldos le alcanzan para satisfacer necesidades básicas, ya sea personales como familiares, pero no pueden darse una vida cómoda con ciertas distracciones y actividades de entretenimiento, las cuales todos merecemos. Además, algunos expresan su incomodidad, pues creen que merecen un aumento de sueldo. Consideramos que esta es la razón principal por la que este indicador se encuentra en estas condiciones.

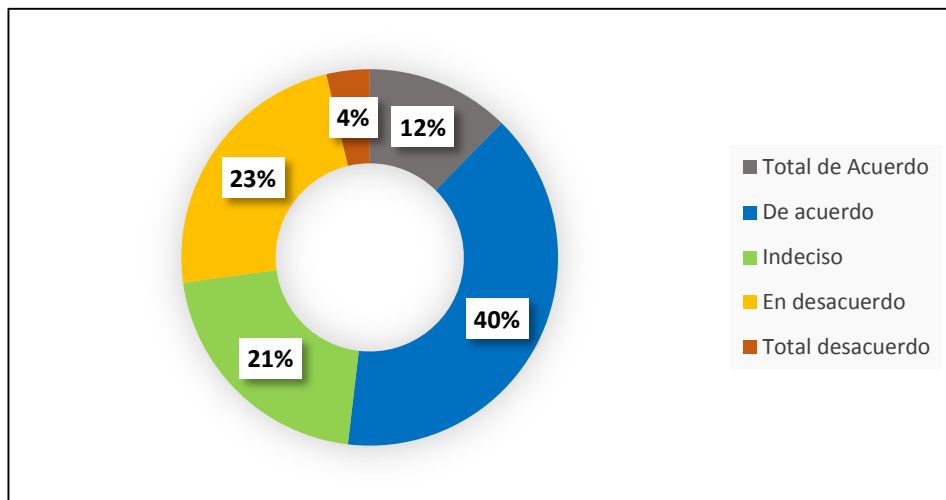


**Figura 4. En mi sitio de trabajo la distribución del espacio me permite trabajar con comodidad**

**Fuente: Elaboración propia**

En el gráfico 4.4 se observa que el 60% de los trabajadores de la entidad financiera percibe que su ambiente y distribución del espacio de trabajo les permite trabajar con comodidad y un 30% no se siente del todo cómodo con sus espacios.

Adicionalmente, en base a diversas visitas a las oficinas del INPE Chiclayo empresa, se pudo verificar que los ambientes realmente cuentan con amplitud, por lo que es preciso indicar que en su mayoría los trabajadores pueden realizar sus funciones con comodidad. Asimismo, por lo que se ha observado, las áreas como sistemas y seguridad son las más incómodas con sus espacios asignados.

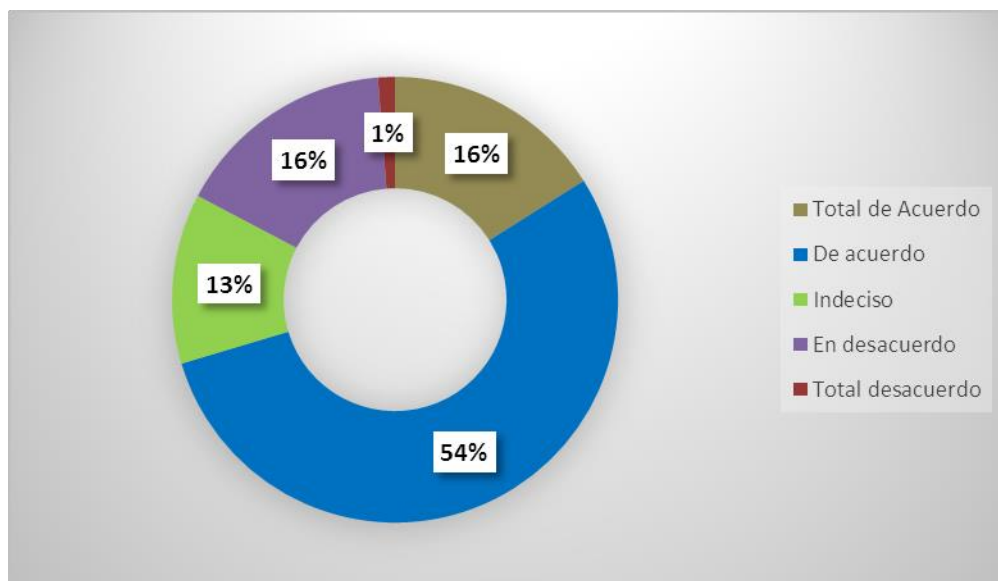


**Figura 5. Las condiciones ambientales (iluminación, temperatura, sonidos y ventilación) de mi sitio de trabajo son agradables**

Fuente: Elaboración propia

Las condiciones ambientales en el sitio de trabajo son determinantes para el buen desempeño de los empleados dentro de las organizaciones. En el caso del INPE CHICLAYO la mitad de los empleados (52%) afirman que realizan sus actividades a gusto, porque las condiciones ambientales (iluminación, temperatura y ventilación) son adecuadas. Cabe resaltar que un 27% o más puede que no guste de las condiciones ambientales.

Mediante conversaciones con trabajadores y observación se ha percatado que la administración del INPE está haciendo énfasis en desarrollar una mejor calidad de ambientes para sus colaboradores. Se ve por ejemplo la instalación de máquinas de aire acondicionado para diversas áreas.

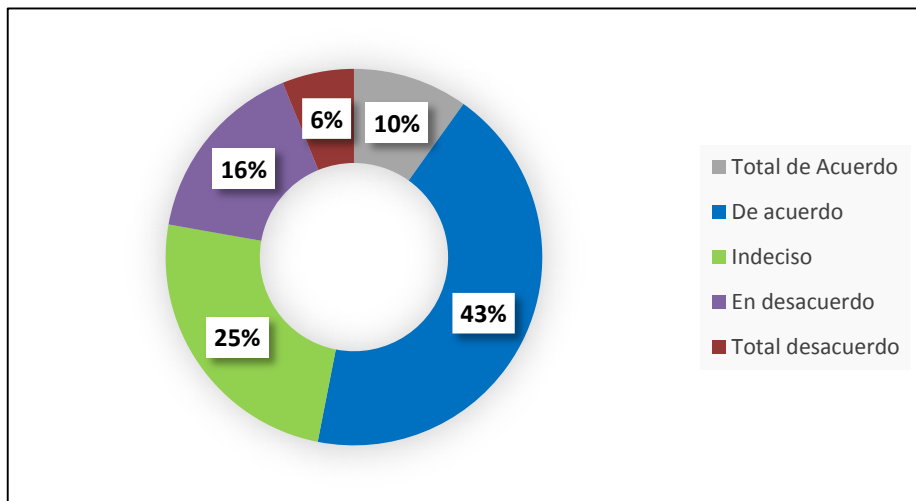


**Figura 6. Mi sitio de trabajo es limpio y ordenado**

Fuente: Elaboración propia

El 70% de los trabajadores percibe limpieza y orden en sus oficinas y espacios dentro de la Sede. Cabe resaltar que las oficinas del INPE CHICLAYO cuentan con un servicio de limpieza que trabaja diariamente en el mantenimiento y cuidado de la sede. Asimismo los trabajadores de las distintas áreas se esfuerzan por mantener sus cubiles personales en estricto orden y limpieza.

En toda organización es necesario que las condiciones de trabajo sean óptimas con el fin de garantizar la salud física y mental del trabajador, ya que esto le va a permitir que desempeñen sus funciones de manera agradable y eficiente, obteniendo así altos niveles de productividad.

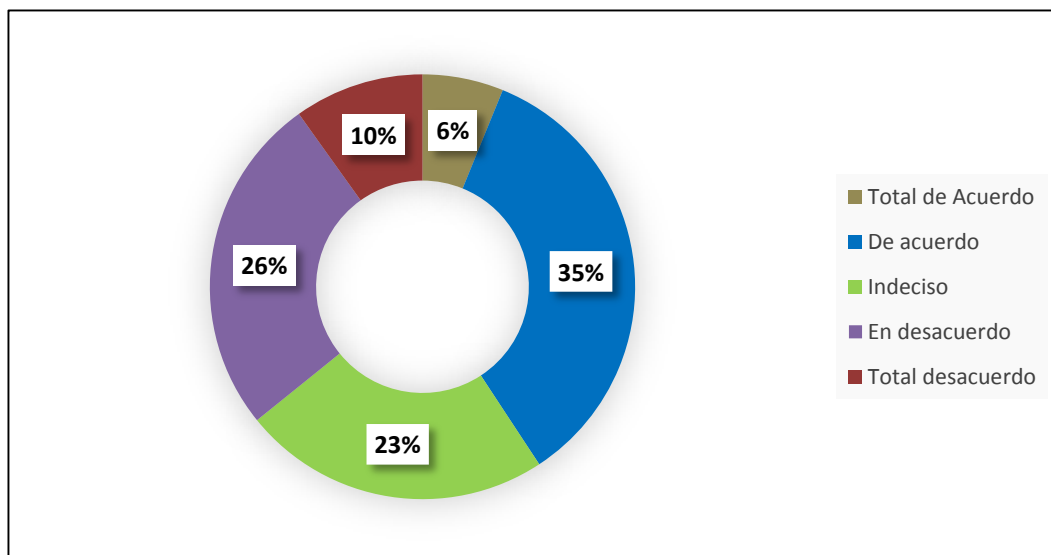


**Figura N°7. El cambio de la directiva u jefes superiores del INPE no afectará mi permanencia en esta organización**

**Fuente:** Elaboración propia

El 53% de los empleados del INPE Chiclayo están en total de acuerdo o de acuerdo con la afirmación de que el cambio de directiva no afectará su permanencia en la organización. Esta seguridad laboral está justificada en sus contratos por planilla, lo que les genera cierta confianza en relación a su puesto, aun así tienen bien en cuenta que su accionar también influye para su permanencia.

Por otro lado, un considerable 25% está indeciso respecto a esta afirmación, y es válido creer que este porcentaje de trabajadores no se siente totalmente respaldado por sus jefes directos, ya sea por incompatibilidad o por un sentimiento de liderazgo ausente, lo que genere cierta incertidumbre. Como es el caso de un señor que por testimonios de compañeros, se dice que espera un ascenso desde hace varios años, el cual no se le es otorgado por razones desconocidas.

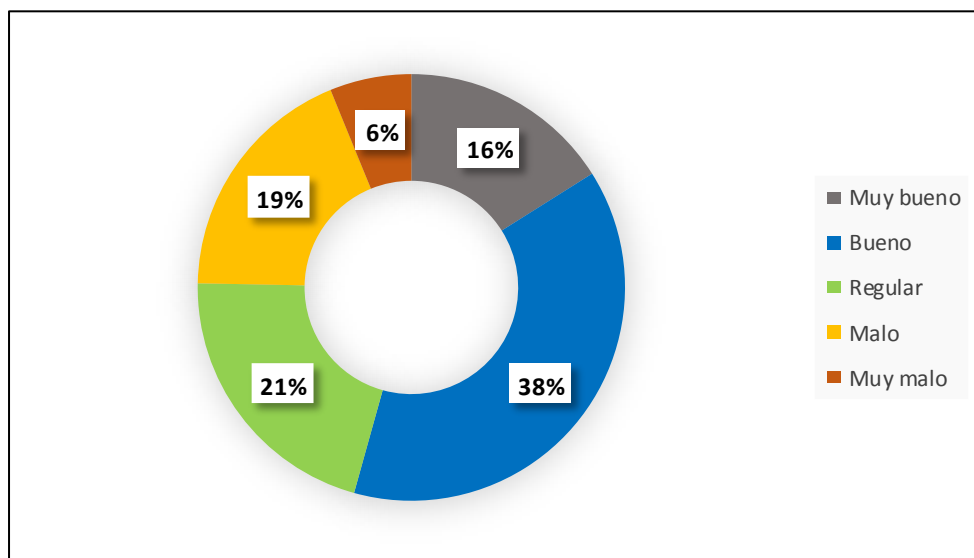


**Figura 8. Mi actual empleo (INPE) me brinda protección ante cualquier contingencia que deba afrontar**

**Fuente:** Elaboración propia

El 41% de los trabajadores del INPE Chiclayo siente que esta protegido con su actual empleo, en la medida de que su salario, así como sus beneficios laborales los acojan y soporten en posibles emergencias de diversos tipos.

Aún así, los para este indicador sugieren que un 33% de los empleados no se sienten suficientemente protegidos frente a eventos adversos como enfermedades y accidentes, lo cual no deja de ser contradictorio cuando se trata de un instituto del estado con leyes laborales bien asentadas. Esto se debe a que muchos de ellos tienen cargos operativos con salarios con los cuales no están conformes, asimismo desconfían del sistema de seguros como por ejemplo el seguro de salud.



**Figura 9. Siento que el INPE es una institución sólida que me garantiza un empleo estable**

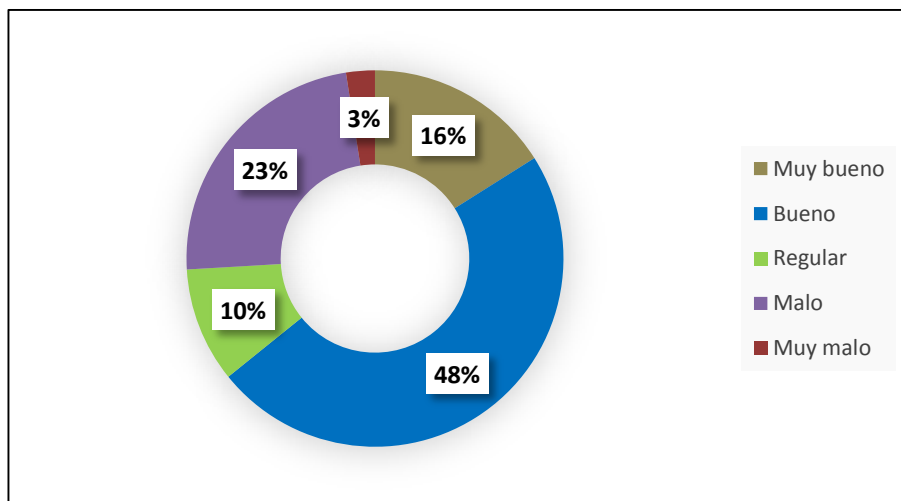
**Fuente: Elaboración propia**

Se puede observar en este cuadro que el 54%% de los empleados están de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación según la cual el instituto ofrece estabilidad en el empleo y un 25%% manifestó una opinión desfavorable.

Según la información suministrada por los empleados del INPE Chiclayo este indicador causa satisfacción, debido a que, en opinión de los informantes, el instituto les garantiza un empleo estable lo que permite que ellos se sientan parte del instituto.

Ahora bien, como puede observarse en el INPE Chiclayo se presenta similitudes entre el factor que hace referencia a la permanencia del empleado en la organización si existe algún cambio de directiva y el factor que señala la estabilidad del empleo que ofrece el instituto; esto puede obedecer al hecho de que los cargos de dirección son de libre nombramiento y remoción, y están sujetos a cualquier cambio de la directiva, sin embargo

los empleados de menor jerarquía no están expuestos a esta situación, lo que le garantiza al empleado estabilidad en su puesto de trabajo.



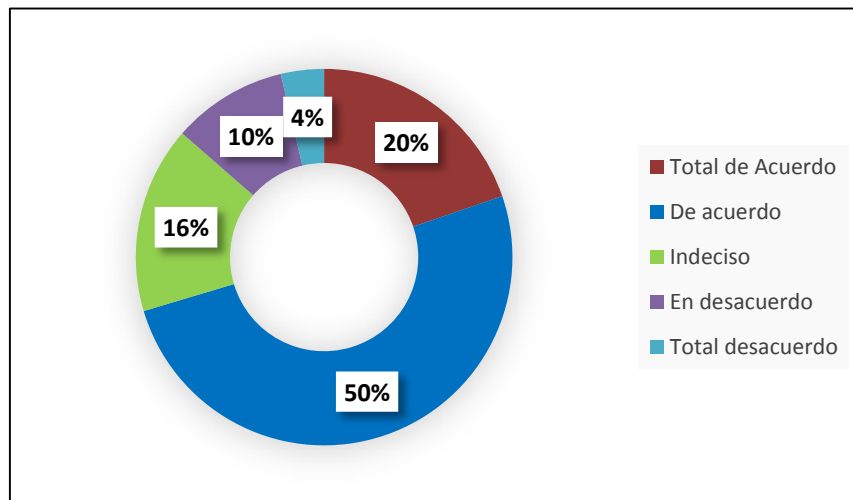
**Figura 10. Existe solidaridad y ayuda mutua entre los miembros de mi grupo de trabajo**

**Fuente: Elaboración propia**

En términos generales, mientras un 64% está de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación de que existe cooperación entre los compañeros de trabajo, solo el 26% está en desacuerdo o en fuerte desacuerdo con dicha afirmación.

Por observación y por lo que se puede recoger de las palabras de los empleados del INPE Chiclayo, en su mayoría existe un ambiente de camaradería y voluntad de ayuda entre todos, tienen buena relación entre ellos, por lo cual se puede decir que son grupos de trabajo cálidos.



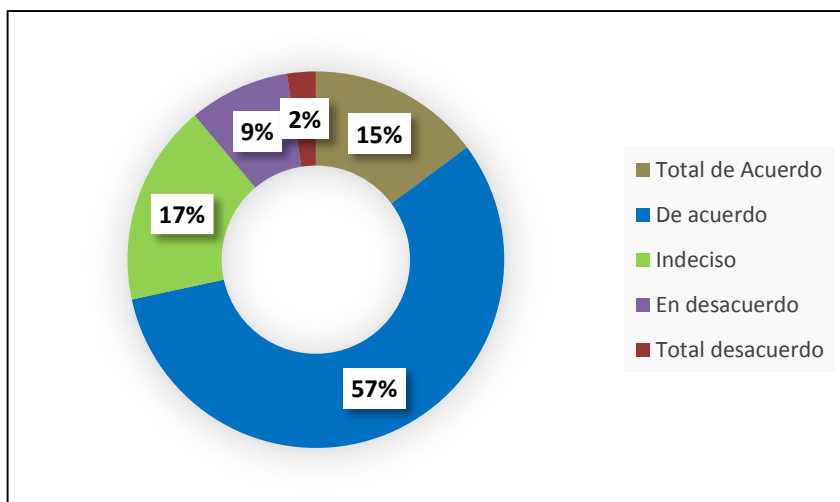


**Figura 11. Existen relaciones cordiales en el trato entre mis compañeros de trabajo y los jefes**

**Fuente: Elaboración propia**

Se puede observar que el 70% del personal encuestado está de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación que señala la existencia de cordialidad entre los compañeros de trabajo y los jefes.

En términos generales, de acuerdo con lo expresado por los informantes, se puede afirmar que la cordialidad es un rasgo característico del grupo de trabajo. Este dato es importante porque de esa manera las interacciones tienden a ser saludables y contribuyen a satisfacer las necesidades sociales de los empleados.

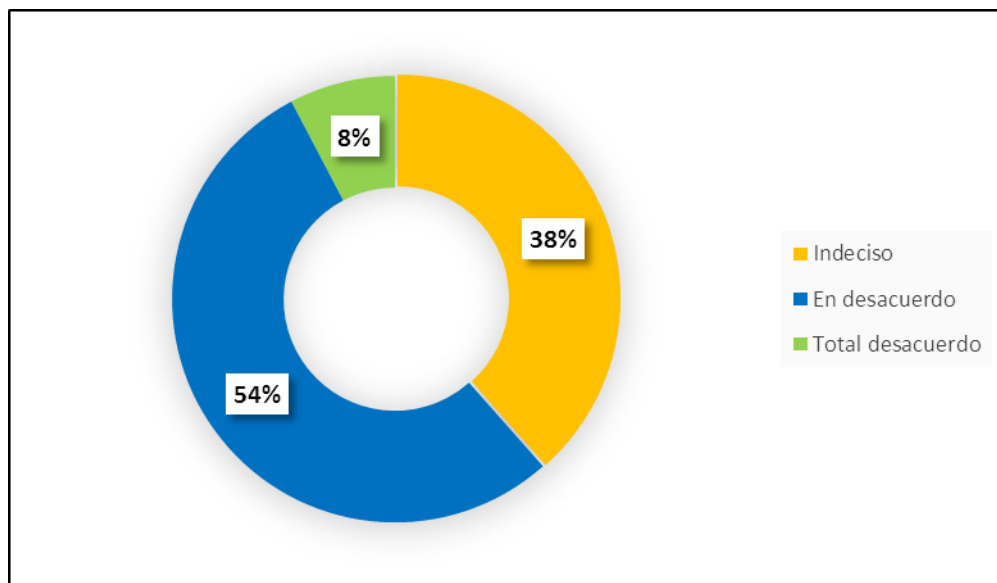


**Figura 12. En nuestro grupo de trabajo la comunicación es abierta y espontánea**

**Fuente: Elaboración propia**

En el cuadro 4.12 se presentan los resultados obtenidos con respecto a la comunicación entre los compañeros de trabajo. Se puede observar que el 72% de los empleado del INPE Chiclayo están de acuerdo o fuertemente de acuerdo con que la comunicación entre los compañeros de trabajo es efectiva.

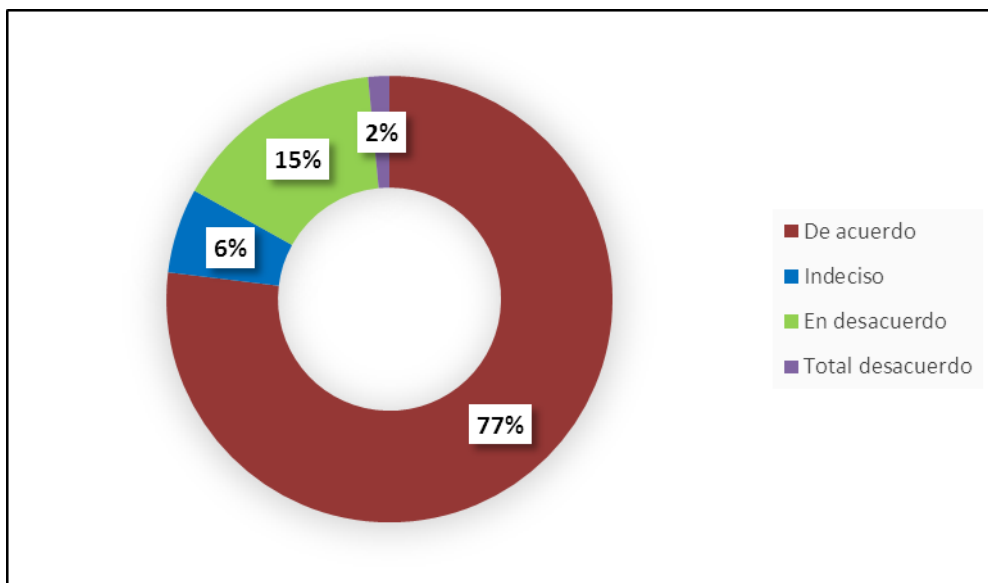
Para los empleados del INPE Chiclayo, igual que para toda organización, la comunicación en el grupo de trabajo es fundamental por varias razones: permite la coordinación de las actividades, facilita el flujo de trabajo pues el producto del esfuerzo de un trabajador es el insumo de otro, posibilita la convivencia y el desarrollo de las relaciones sociales. Los resultados sugieren que la comunicación, sin ser un factor críticamente deficiente, puede ser mejorada.



**Figura 13. Siempre estoy dispuesto a seguir las instrucciones de mi jefe**

**Fuente: Elaboración propia**

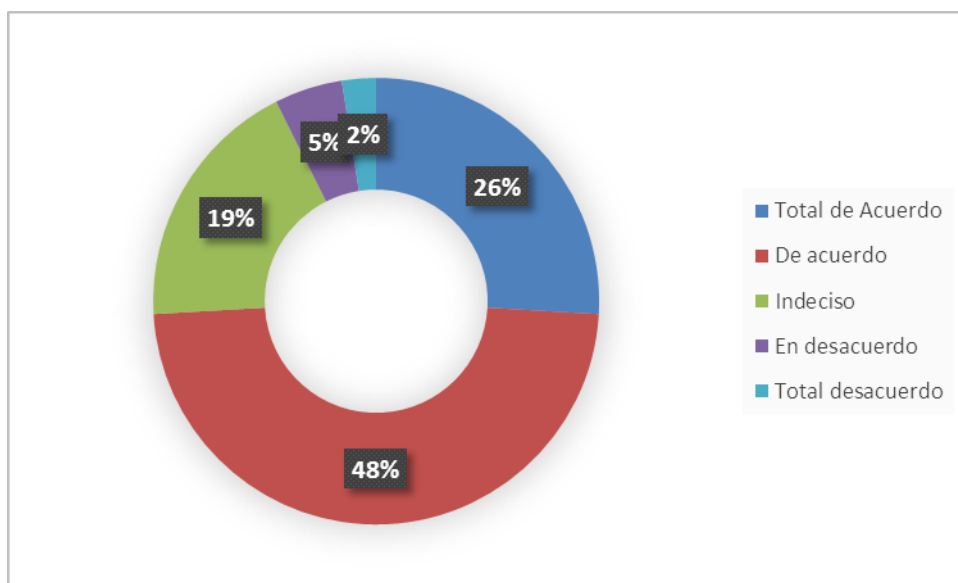
En el INPE Chiclayo los empleados están dispuestos a seguir las órdenes que provienen del jefe, lo que permite que el trabajo se realice en armonía, con mutua cooperación entre el equipo de trabajo con el fin de agilizar los procesos y alcanzar las metas propuestas.



**Figura 14. Acato las decisiones que toma la alta direccion, independientemente que las comparta o no**  
**Fuente: Elaboración propia**

En el cuadro 4.14 se puede observar que 77% de los empleados del INPE Chiclayo están de acuerdo en relación a la afirmación que expresa la voluntad que tienen los empleados de acatar decisiones de la alta gerencia, independientemente las compartan o no.

Los empleados del INPE Chiclayo, además de seguir con las instrucciones y orientaciones de los jefes inmediatos respetan las decisiones que estos toman y las ponen en ejecución, lo cual facilita el desarrollo de las estrategias de la gerencia y el logro de los objetivos organizacionales.

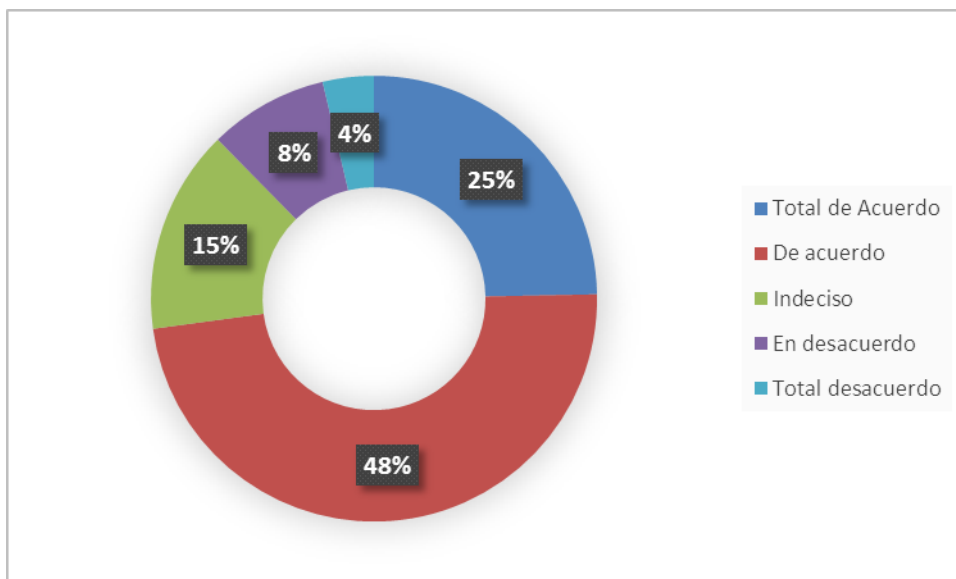


**Figura 15. Considero que mi Jefe conoce a plenitud su trabajo**

**Fuente: Elaboración propia**

En el cuadro 4.15 se puede observar que el 74% de los empleados de INPE Chiclayo están de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación que hace referencia al conocimiento del supervisor con respecto a su trabajo.

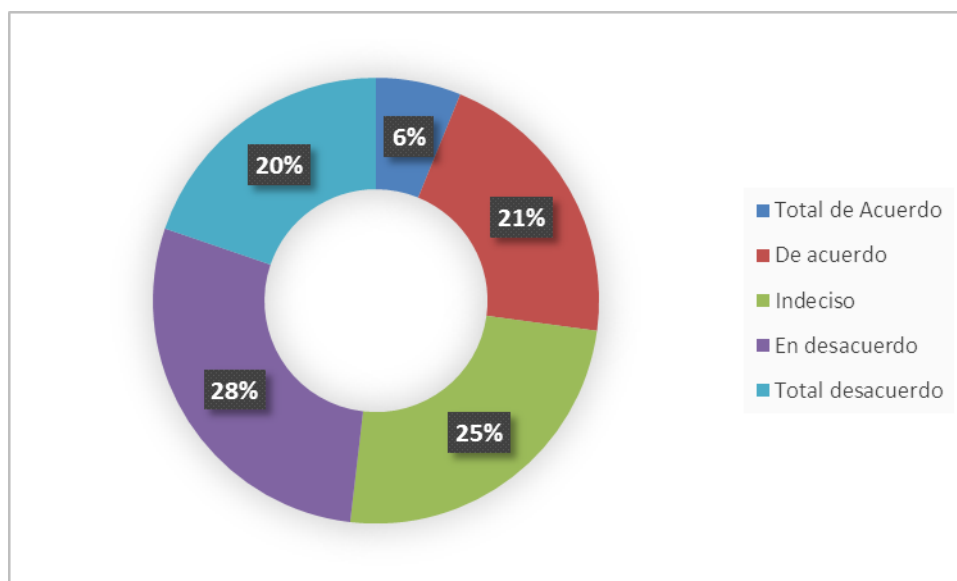
El conocimiento pleno por parte del supervisor de la labor que él realiza, permite el desempeño efectivo de sus responsabilidades y sirve de apoyo y guía a los empleados en el desarrollo de sus actividades, pero sobre todo facilita la ejecución de sus instrucciones al reconocer en él un individuo capacitado técnica y gerencialmente para dirigirlo. Además, los puestos de mando se dan a profesionales con una experiencia considerable en el tiempo y mediante ascensos meritocráticos.



**Figura 16. Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante**

**Fuente: Elaboración propia**

En el INPE Chiclayo, a juicio del 73% de los trabajadores, los jefes si se preocupan por dar retroalimentación a los empleados por el desempeño de sus actividades, y reconocen el trabajo que realizan. Debe recordarse que el reconocimiento es una herramienta motivacional que puede ser utilizada por los supervisores para proporcionar al empleado satisfacción e incrementar su motivación.

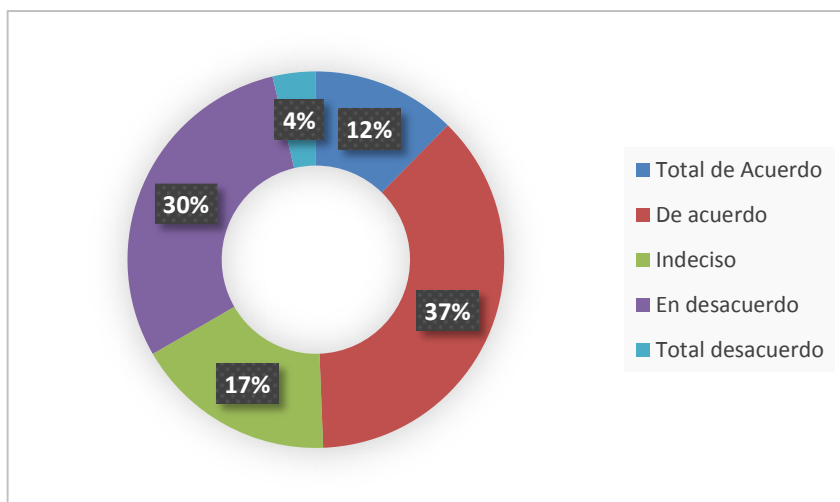


**Figura 17. Recibo reconocimientos formales por parte del INPE por el desempeño de mi trabajo**

**Fuente: Elaboración propia**

Según la tabla 4.17, más de la mitad de los empleados (incluyendo indecisos) se observa que no recibe reconocimientos formales ni incentivos por parte del INPE Chiclayo.

Estos resultados indican que hay total despreocupación por parte de la gerencia a la hora de reconocer el aporte y el esfuerzo de los trabajadores con el logro de los objetivos del instituto. Esta circunstancia puede ir disminuyendo el compromiso del personal con la institución pues el reconocimiento es fuente principal para el incremento de la motivación.



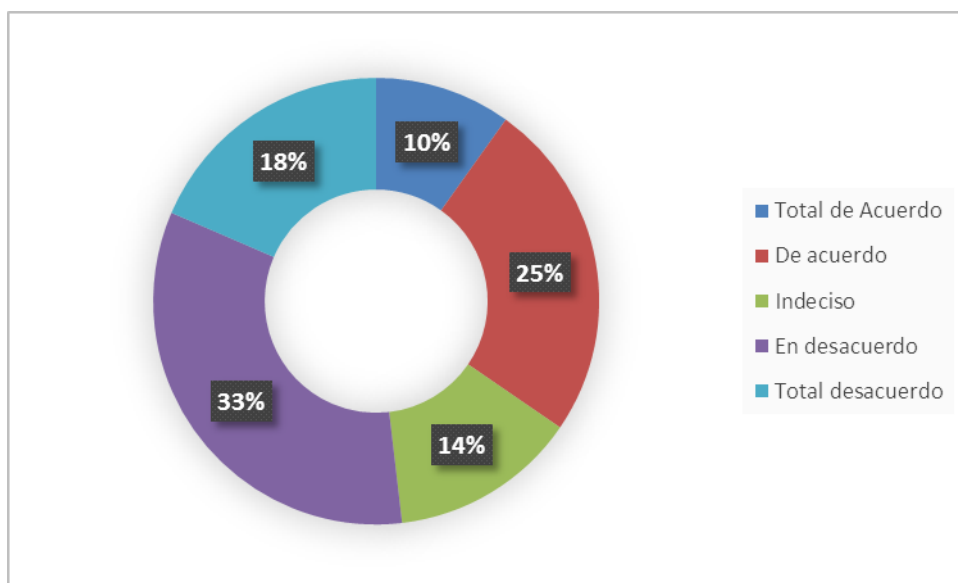
**Figura 18. Mis compañeros de trabajo me elogian cuando realizo bien mi labor**

**Fuente: Elaboración propia**

Se puede observar que aproximadamente (Contando indecisos) 50% de los empleados de INPE Chiclayo están en fuerte desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación que señala la recepción de elogios por parte de los compañeros, por la labor que realiza. Asimismo el otro 50% si esta de acuerdo con la recepcion de elogios por parte de sus compañeros

Los resultados revelan que en el INPE Chiclayo no en todas las áreas existe retroalimentación, reconocimiento ni elogios entre los empleados cuando realizan sus labores eficientemente.



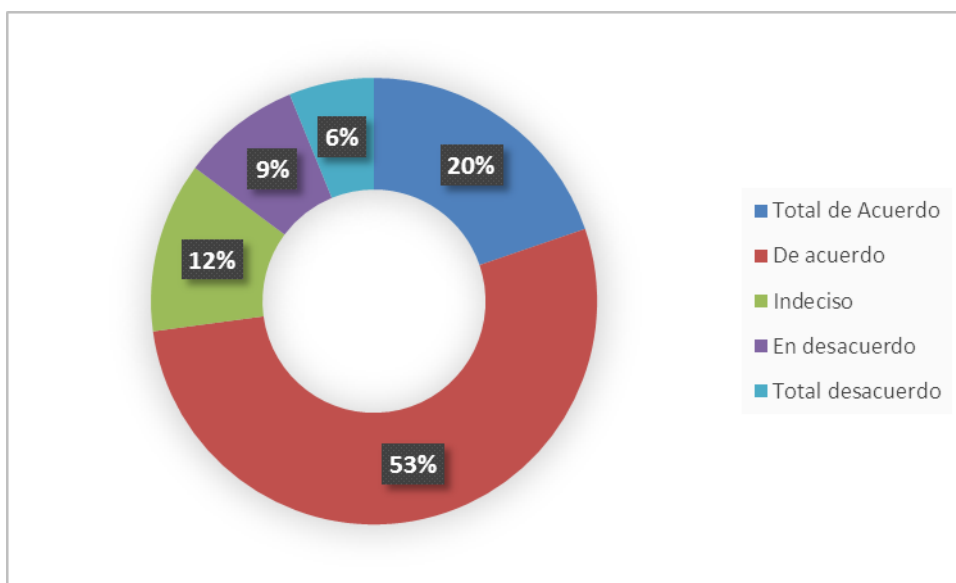


**Figura 19. El INPE me brinda estímulos para que incremente mi formación profesional**

**Fuente: Elaboración propia**

En el cuadro 4.19 se presentan los resultados con respecto a los incentivos que ofrece el INPE Chiclayo a los empleados para que crezcan profesionalmente. Se puede observar que más del 50% de los empleados del INPE están en fuerte desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación que especifica que el instituto estimula a los empleados para que crezcan profesionalmente.

La ausencia de programas de desarrollo profesional están creando insatisfacción en los empleados del instituto, ya que el mismo no se preocupa por preparar y mantener actualizados al empleado en los cambios que se dan en el mundo organizacional, con la finalidad de que estén preparados para enfrentar cualquier contingencia que el futuro le depare en su vida laboral.

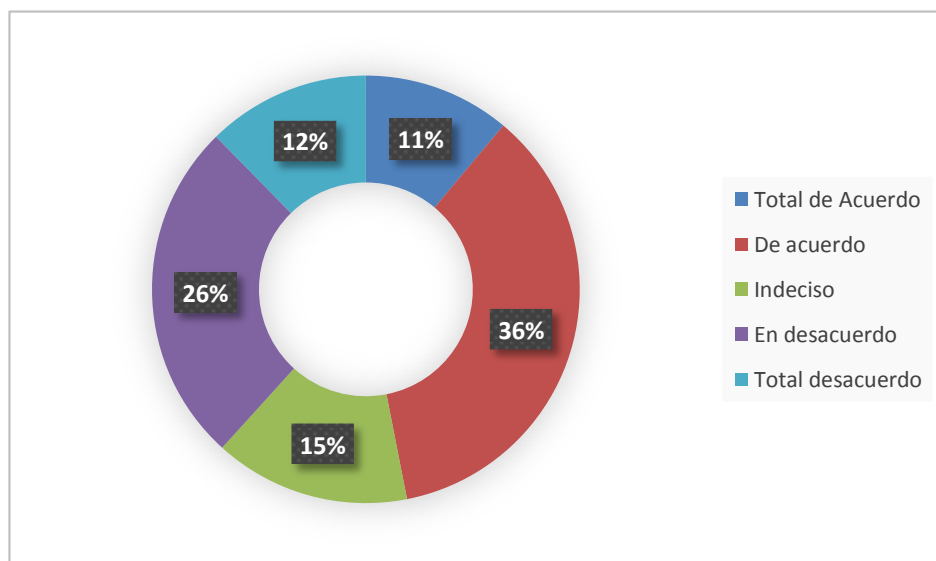


**Figura 20. Creo que mi trabajo en el INPE me permite desarrollarme cada vez más como persona**

**Fuente: Elaboración propia**

En el cuadro 4.20 se presentan los resultados en relación con crecimiento personal que ofrece la labor que realizan los empleados del INPE Chiclayo. En el cuadro se puede observar que el 73% de los informantes está de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación según la cual la institución ofrece oportunidades para el desarrollo personal que le ofrece la labor que realiza el empleado; y que el 15% están en fuerte desacuerdo o en desacuerdo con la misma afirmación.

Esto se debe a que trabajar en esta institución estatal les permite tener una cierta estabilidad económica que influye en la vida personal de cada uno de ellos.



**Figura 21. El INPE Chiclayo se preocupa por mantener al empleado actualizado en las habilidades y conocimientos que requieren para desempeñarse eficientemente en la labor que realizan**

**Fuente: Elaboración propia**

En el cuadro N° 21 se puede observar que el 47% de los empleados del INPE Chiclayo están en total de acuerdo o de acuerdo con la afirmación que plantea que el instituto se preocupa por mantener al empleado actualizado en las habilidades y conocimientos que requieren para desempeñarse eficientemente en la labor que realizan. Y un 38% opina lo contrario

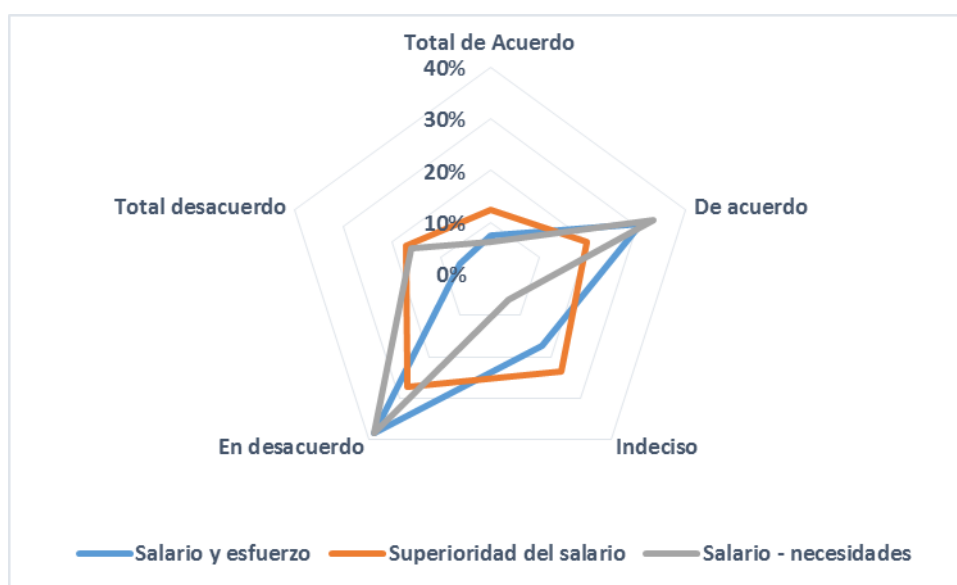
Las organizaciones, para mantenerse en el tiempo, requieren tener a su personal actualizado en relación con los cambios conceptuales y tecnológicos de su profesión con el fin de mantener un equipo de trabajo capaz de enfrentar los cambios que se presenten en el desarrollo de sus actividades y ser más eficientes en el desarrollo de las mismas. La obsolescencia en los conocimientos y habilidades afecta el presente y el futuro del individuo y de la organización.

A continuación se muestra el análisis de los resultados por dimensión, cada una de estas fue evaluado en una escala de Likert, tal como se señalo en el marco metodológico, por lo tanto tenemos:

#### - **Retribución Económica**

Para efecto de esta investigación, se entiende como retribución económica, la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor; incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.

Para medir la satisfacción que produce la retribución económica, se tomó como referencia los diferentes indicadores: Correspondencia entre salario y esfuerzo, superioridad del salario en comparación con otros cargos y capacidad del salario para cubrir las necesidades del trabajador.



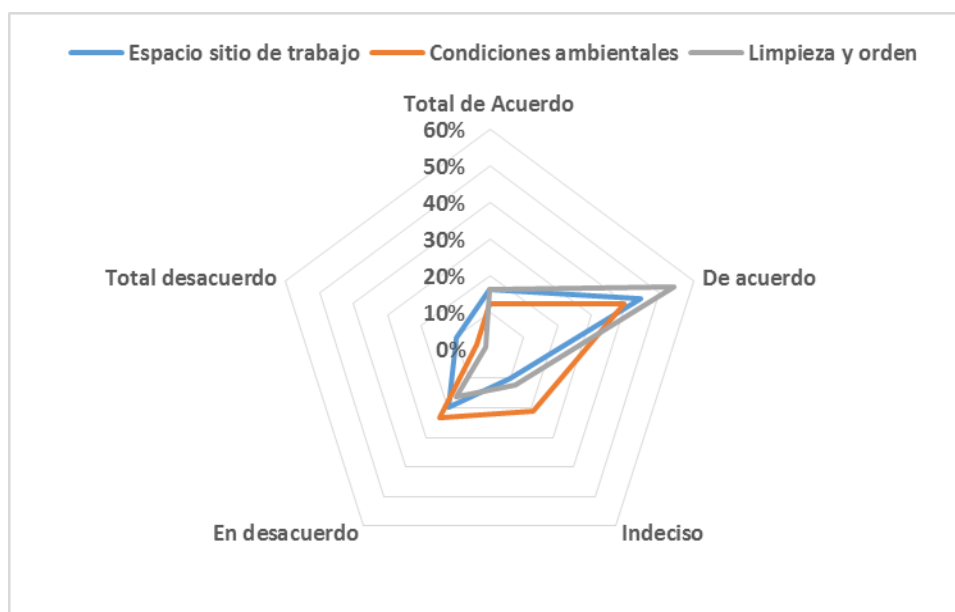
**Figura 22. Retribución Económica**

**Fuente: Elaboración propia**

### - Condiciones Físicas del Entorno del Trabajo

Las condiciones físicas del entorno de trabajo son los factores que están presente en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

Para medir el nivel de satisfacción que produce las condiciones físicas del entorno de trabajo, se tomó como referencia los siguientes indicadores: distribución del espacio en el sitio de trabajo, condiciones ambientales en el sitio de trabajo y limpieza y orden del sitio de trabajo.

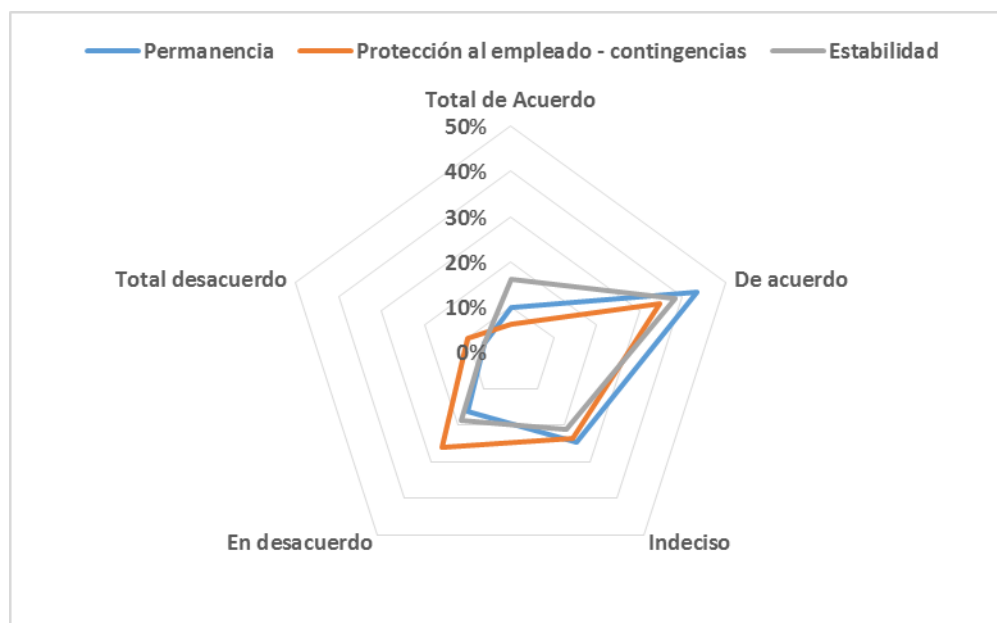


**Figura 23. Condiciones Físicas del Entorno del Trabajo**

**Fuente: Elaboración propia**

### - Seguridad y Estabilidad que ofrece la Institución

La seguridad y estabilidad que ofrece toda organización es la garantía que se le brinda al empleado de que permanecerá en su puesto de trabajo. Para medir el nivel de satisfacción que produce la seguridad y estabilidad que ofrece el INPE, se tomaron los siguientes indicadores: Permanencia en la Institución si existe algún cambio en la directiva, protección al empleado en caso de contingencias y estabilidad del empleo que ofrece la institución.

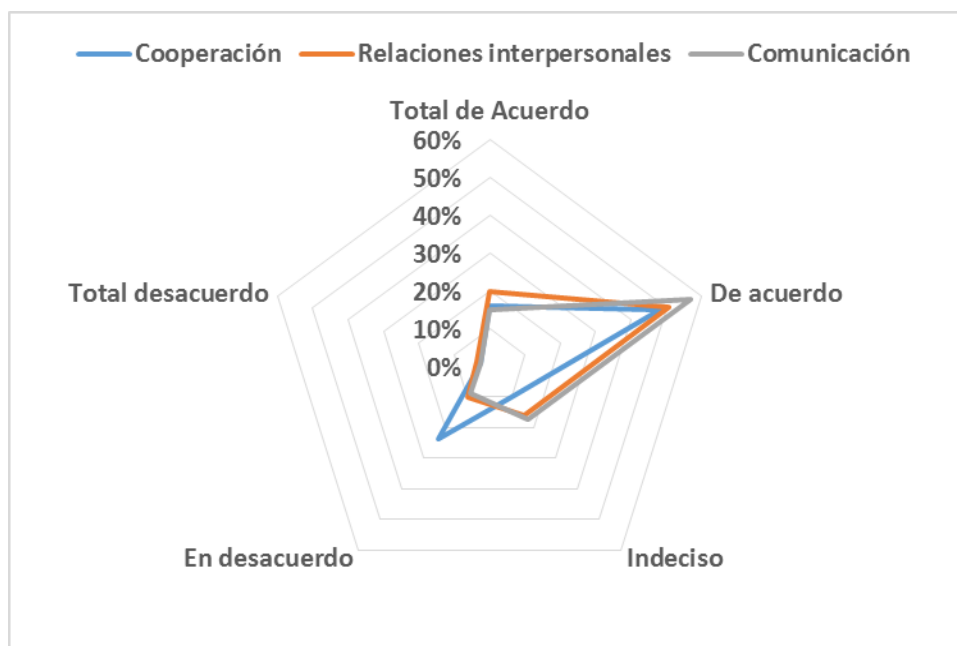


**Figura 24. Seguridad y Estabilidad que ofrece el INPE**

**Fuente: Elaboración propia**

### - Relación con los compañeros de trabajo

Para medir el nivel de satisfacción que produce las relaciones con los compañeros de trabajo, se ha tomado los siguientes indicadores: cooperación entre los compañeros de trabajo, relaciones entre los compañeros de trabajo y comunicación entre los compañeros de trabajo.

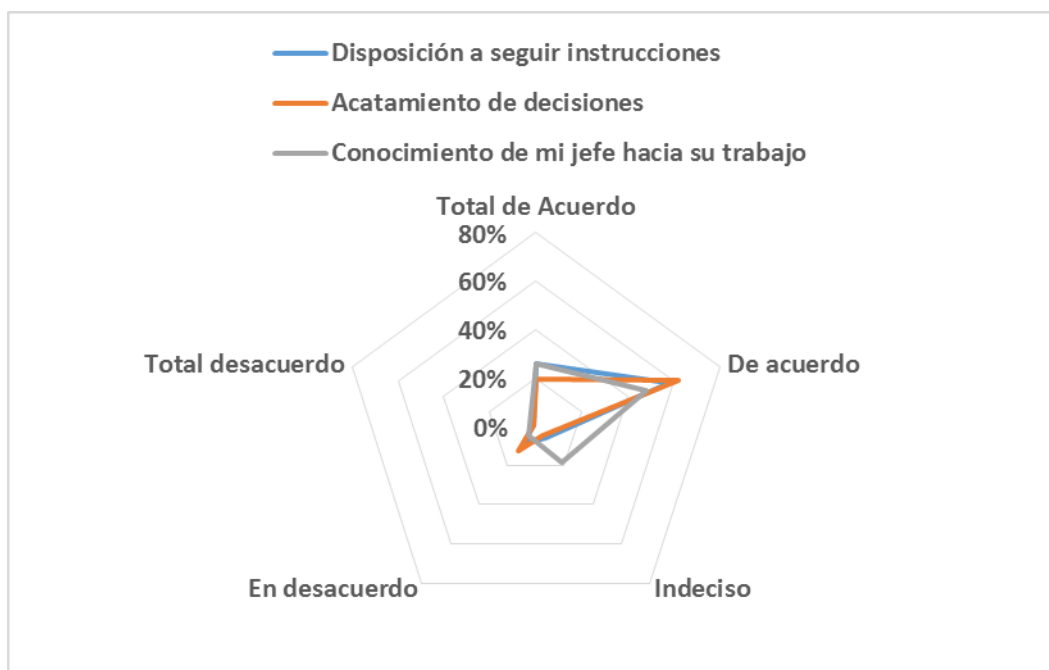


**Figura 25. Relaciones con los compañeros de trabajo**

**Fuente: Elaboración propia**

### - Apoyo y Respeto a los Superiores

El apoyo y respeto a los superiores es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización. Para medir el nivel de satisfacción que produce el apoyo y respeto a los superiores, se tomó como referencia los siguientes indicadores: disposición a seguir con las instrucciones del jefe, acatamiento de las decisiones de alta gerencia (superior, jefe) y el conocimiento del jefe u superior en relación a su trabajo.



**Figura 26. Apoyo y respeto a los superiores**

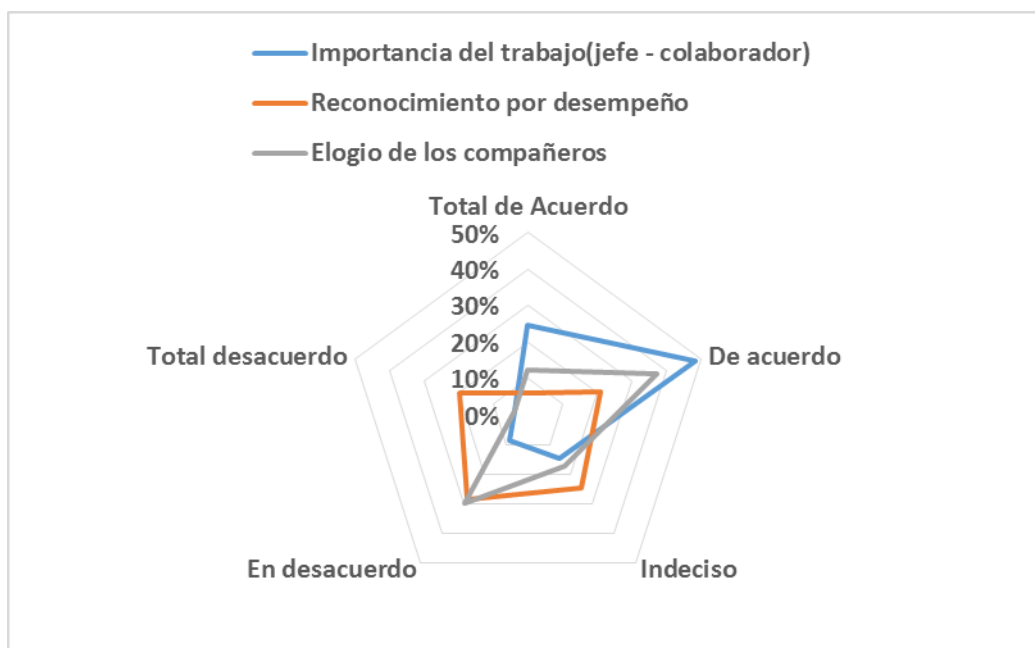
**Fuente: Elaboración propia**

#### - Reconocimiento por Parte de los Demás

El reconocimiento por parte de los demás, es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia que tiene al realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la institución.

Para medir el nivel de satisfacción que produce el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario, se tomó como referencia los siguientes indicadores: importancia que le da el supervisor al trabajo del empleado, reconocimiento por el desempeño del trabajador y elogio por parte de los compañeros por la labor realizada.





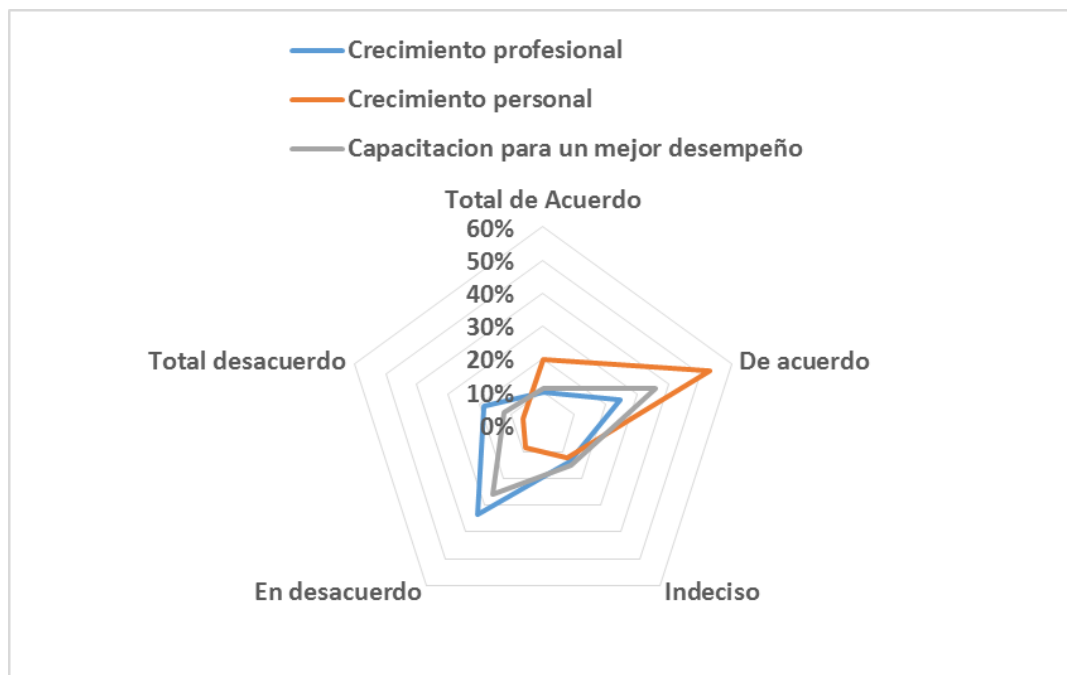
**Figura 27. Reconocimiento por los demás**

**Fuente: Elaboración propia**

#### **- Posibilidad de Desarrollo Personal y Profesional en el Trabajo**

La posibilidad de desarrollo personal en el trabajo es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrara apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Para medir el nivel de satisfacción que produce la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo, se tomó como referencia los siguientes indicadores: incentivos que ofrece el instituto a los empleados para que crezcan profesionalmente, crecimiento personal que brinda la labor que realizan los empleados, habilidades y conocimiento que se necesita para desempeñar mejor el trabajo.



**Figura 28. Posibilidades de desarrollo personal y profesional**

**Fuente: Elaboración propia**

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para comenzar en la dimensión de **Retribución económica**, los trabajadores del INPE muestran un grado de insatisfacción en algunos indicadores, concluir que su salario no va tan acorde con el esfuerzo que estos realizan, el mismo caso en comparación con otros salarios en otras instituciones, caso contrario es que su salario si cubre sus necesidades básicas, pero no pueden darse una vida cómoda.

Chiavenato I. (2009) nos muestra que este factor es importante en la medición de la satisfacción laboral de un trabajador, ya que vienen a ser variable resultante, el cual tiene que estar relacionado con el esfuerzo del trabajador y su valor economico agregado, mediante un crecimiento sitémico que se expresa como valor intangible, en forma de activos invisibles como capital intelectual.

Para Vroom, V.; Deci, E. (1999) existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en si y posibilidades de avance. Por tanto al comparar el salario con otras organizaciones no tiene tanta relevancia, pero este puede ser un punto de inicio por la cual el trabajador puede sentirme incomodo, no motivado, generandole insatisfaccion reflejandose en su fidelidad u esfuerzo hacia la camiseta de la empresa en la cual labora.

Sustentado en la discusión desarrollada, se concluye que la dimensión **Beneficios Económicos** se encuentra en un nivel bajo.

Dentro de la dimensión de **Condiciones del ambiente del trabajo**, observamos que casi todos los trabajadores del INPE perciben que la correcta distribución física facilita el correcto desarrollo de sus actividades. Robbins (2004), dice que es primordial para lograr altos niveles de satisfacción laboral, además de necesitar un buen ambiente psicológico, contar con los recursos materiales imprescindibles para la realización de su trabajo, en donde se incluye una buena distribución de las oficinas, espacio de tránsito, iluminación e inclusive nivel adecuado de decibeles para poder realizar sus labores cómodamente. En este caso se corroboró lo expresado por los colaboradores mediante encuestas y entrevistas exploratorias.

Asimismo se puede afirmar que los trabajadores sienten que existe un ambiente psicológico adecuado, pues el nivel de rumores así como de chismes es bajo y además perciben que los compañeros se comunican adecuadamente. Amorós (2007), nos dice que un ambiente psicológico bueno puede generar en los empleados una percepción positiva hacia su ambiente laboral en general, produciendo una sensación de gozo de un entorno confortable en los trabajadores. Esto se relaciona con los resultados encontrados, es más hace que esta dimensión se encuentre en un nivel alto, pues aparte de tener un buen ambiente psicológico entre compañeros, los ambientes físicos de trabajo son percibidos como cómodos, no necesitan sentirlos así, porque ya son confortables.

Basados en el análisis y discusión realizado en los párrafos anteriores, se concluye que la dimensión **Condiciones de Trabajo** se encuentra en un nivel medio alto.

Respecto a la dimensión de la **Seguridad y estabilidad que ofrece la institución**, Locke (1976) uno de los primeros autores en considerar que el nivel de satisfacción laboral es la sumatoria de una combinación de aspectos que empleado valora en su trabajo. En concreto los clasifica en dimensiones específicas distinguiendo entre eventos o condiciones y agentes de satisfacción laboral.

Dentro de los eventos o condiciones incluye los aspectos asociados a la satisfacción con el interés intrínseco del trabajo, la variedad y la cantidad del mismo, las oportunidades de aprendizaje, su dificultad, las posibilidades de éxito, el control sobre los procedimientos; la retribución cuantitativa y la distribución de la misma en términos de equidad; las promociones a partir de las oportunidades de formación, línea de carrera; la retribución extrasalarial como la seguridad, las pensiones, los servicios médicos, las vacaciones, etc. Por tanto, sustentado a la discusión generada, se concluye que la dimensión **Seguridad y estabilidad que ofrece la institución** se encuentra en un nivel alto con una tendencia de regular a muy bueno.

De acuerdo a la dimensión de **Relación con los compañeros de trabajo** Locke (1976) muestra que para llegar a la satisfacción de esta dimensión, destaca la satisfacción con el estilo de supervisión, las relaciones humanas y administrativas con los jefes, sus habilidades técnicas, etc; las relaciones personales con los compañeros, derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad. Tenemos también que Amorós (2007), dice que un ambiente psicológico bueno puede generar en los empleados una percepción positiva hacia su ambiente laboral en general, produciendo una sensación de gozo de un entorno confortable en los trabajadores. Esto se relaciona con los resultados encontrados, es más hace que esta dimensión se encuentre en un nivel alto, pues aparte de tener un buen ambiente psicológico entre compañeros, los ambientes físicos de trabajo son percibidos como cómodos, no necesitan sentirlos así, porque ya son confortables.

En la dimensión de **Apoyo y respeto a los superiores**, el INPE se encuentra en un nivel alto ya que consideran que acatan las decisiones tomadas por la alta gerencia y que sus jefes u supervisores tienen pleno conocimiento de su trabajo.

Respecto a la dimensión de **Reconocimientos por parte de gerencia y compañeros de trabajo**; un trabajador que sienta que sus actividades diarias se amoldan a sus formas de ser, genera en él una alta probabilidad de ser más productivo que otro, pues su nivel motivacional es mayor y por ende estará satisfecho en su trabajo (Amorós, 2013). De otro lado, es positivo que la mayoría de trabajadores de la institución sienta que las tareas que realizan sean tan valiosas como cualquier otra para la organización, pero consideramos que necesita también estar en un nivel óptimo, lo cual no está sucediendo dentro de la institución. Para Muñoz (1990), es muy importante que los colaboradores que laboran en una organización, sientan que le otorgan valor a la misma, esto a su vez genera en ellos elevados niveles compromiso con su trabajo y la organización, incrementándose a su vez su satisfacción laboral. Por lo expuesto anteriormente, es relevante generar una propuesta de enriquecimiento de cada cargo, de tal manera que todo el personal perciba que su trabajo es tan importante y valioso como cualquier otro dentro de la empresa.

Los trabajadores de la institución materia de la presente investigación, se sienten realizados como personas en su mayoría. Se puede que toda organización requiere generar en sus colaboradores ese sentimiento de realización personal, con la finalidad de desarrollar en ellos elevados niveles de involucramiento y compromiso con su trabajo y la organización, (Chiavenato, 2002). Por lo tanto los resultados encontrados son positivos para la empresa, pero por ser de importancia estratégica, es necesario llevarlos hasta un nivel óptimo.

## **VI.PROPUESTA DE MEJORA**

### **Retribución económica**

Según Ley N0 29709 Ley de la Carrera Especial Pública Penitenciaria, en el Art 22 sobre Remuneraciones, dice que la remuneración mensual percibida por un servidor penitenciario se establece de acuerdo con el nivel de la carrera penitenciaria establecida en el art 10. El ingreso total permanente de los servidores penitenciarios está constituido por la Remuneración Integral Mensual (RIM) y las asignaciones.

En esta dimensión consideramos que es necesario revisar las escalas remunerativas, pues un porcentaje representativo de trabajadores siente que sus remuneraciones no son las mejores del mercado, es más perciben que su sueldo no guarda relación con las actividades que realizan dentro de la institución, por lo que también es necesario revisar y evaluar la carga laboral existente para cada puesto de trabajo, de tal manera que los que están cargados de tareas y actividades, sean descongestionados y ese excedente sea redistribuido en los demás puestos de trabajo, con la finalidad que los colaboradores sientan un equilibrio entre sus remuneraciones y carga laboral.

Así mismo, en base a lo analizado en el párrafo anterior, es que se debería estructurar las escalas remunerativas, para que los colaboradores sientan que su trabajo realmente guarda relación con sus remuneraciones.

### **Condiciones del Ambiente de Trabajo**

Aquí se ve que esta dimensión se encuentra en un nivel medio alto, pero consideramos que algunos indicadores deben ser llevados a un nivel óptimo por ser importantes para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores y por ser estratégicos para la institución.

Es necesario que la relación de los trabajadores con sus jefes, supervisores y directivos sea la óptima, por lo tanto necesitamos generar programas de formación para el desarrollo de habilidades sociales, incluyendo eventos de confraternidad que permitan a cada trabajador desenvolverse en un ambiente de relaciones humanas.

De igual forma, a manera de reforzamiento, se propone implementar programas y procesos de coaching para los jefes, supervisores y directivos de la organización, de tal manera que se desarrollen en todos ellos habilidades de un líder transformacional y efectivo, que se preocupe por la formación y el desarrollo de sus colaboradores, primero a nivel personal facilitando la consecución de sus objetivos individuales y segundo, apoyándolos en el logro de los objetivos organizacionales.

Se considera que con lo propuesto, se mejorarán definitivamente las relaciones entre todos los trabajadores y directivos, lo que estamos seguros mejorará la satisfacción laboral dentro de la institución.

### **Posibilidades de desarrollo personal y profesional en el trabajo.**

Según Ley N0 29709 Ley de la Carrera Especial Pública Penitenciaria, el Art 26 habla sobre Ascensos en la carrera del servidor penitenciario

El ascenso en la carrera del servidor penitenciario es un mecanismo de promoción y reconocimiento a la labor, desempeño, formación y experiencia del servidor penitenciario, lo que lo habilita para asumir nuevas y mayores responsabilidades, a la vez que le da acceso a una mejor remuneración.

El ascenso es al nivel jerárquico superior dentro de la carrera y no en el cargo.

Las plazas vacantes para el ascenso son propuestas por la unidad de RRHH del INPE y aprobadas por el presidente de la institución. Son cubiertas previo concurso interno de méritos.

Para postular al ascenso se requiere lo siguiente:



- A) Haber cumplido el tiempo real y efectivo de permanencia en el nivel previo.
- B) Haber aprobado las evaluaciones de desempeño, previas a la evaluación de ascenso a la que participa.

Diseñar e implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, que permita a los empleados incrementar sus competencias en sus respectivas áreas y prepararse para la asunción de cargos de mayor jerarquía, con el consecuente beneficio tanto para los empleados como para la institución.

Asimismo y como dicta la ley escrita al inicio se debe incentivar la política de ascensos por méritos y desempeño. Por ley, el artículo Art 25. Evaluación periódica de desempeño nos dice que anualmente, el INPE realiza una evaluación de todos los servidores penitenciarios para determinar adecuadamente su rendimiento, productividad, integridad, probidad y desempeño en la función asignada, con la finalidad de mejorar el desarrollo de capacidades para la mejor prestación del servicio público, siendo los resultados considerados oportunamente para las acciones de capacitación, ascenso, designación, incentivos, desplazamientos y otras acciones que incentiven el mérito del personal penitenciario. No constituye causal de término o despido de la carrera pública penitenciaria.

Al ser el INPE una entidad del estado, es fundamental el accionar de los altos mandos, los cuales tienen que ser gestores de crecimiento y desarrollo para sus propios trabajadores.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

En base a lo analizado y discutido en la presente investigación, se concluye que la satisfacción laboral de los trabajadores del INPE Oficina CHICLAYO se encuentra en un nivel alto con una tendencia a ser percibida como regular.

Así mismo, la dimensión **Significación de Tareas** de los colaboradores que laboran en la entidad financiera materia de la presente tesis, se encuentra en un nivel alto.

De otro lado, la dimensión **Condiciones de Trabajo** de los empleados que trabajan en la entidad financiera antes mencionada, se encuentra también en un nivel medio

Se concluye que la dimensión **Reconocimiento Personal y/o Social** de los trabajadores que laboran en la misma entidad financiera se encuentra en un nivel medio con una tendencia a ser regular.

Por último, se concluye que la dimensión **Beneficios Económicos** de los empleados que laboran en la entidad financiera ubicada en la ciudad de Chiclayo se encuentra en un nivel medio con una tendencia a ser percibida como alta.

### 7.2 Recomendaciones

La propuesta de mejora generada en el presente documento se ha elaborado en base a los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los trabajadores y las entrevistas exploratorias tanto a los mismos como a los directivos de la institución.

Se ha realizado una propuesta orientada a formar tanto trabajadores como directivos en el desarrollo de habilidades sociales, que busque mejorar la interrelación entre ellos, así como en liderazgo efectivo para la alta gerencia y mandos medios, de tal manera que los trabajadores perciban complacencia por los resultados de su trabajo y a su vez se sientan realizados como personas.

También se propone realizar una revisión de las escalas remunerativas y su relación con las de empresas similares pertenecientes al sector público, siempre y cuando este dentro del marco legal pautado, de tal manera que se realicen los reajustes necesarios que motiven a los trabajadores y generen satisfacción laboral en ellos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Abela, S., Barlés, J. y Lozano, J. (2001). Satisfacción del trabajador de Eroski en Huesca. En S. B. Abela, Acciones e Investigaciones Sociales (págs. 105-118). España: ISSN:1132-192X.
- Aguirre, J. (2000). Dirección y Gestión de Personal. Madrid: Ediciones Piramide.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, I., Solano, I. (2012). Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Malaga : EUMED.
- Amoros, E. (2013). Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo. Malaga: Revista académica de economía con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de la investigación. Introducción a la metodología científica. (5ta ed). Caracas: Epísteme.
- Barreto, C. M. (2014). Propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de autoservicio el super ubicado en la ciudad de Chiclayo. En C. M. Barreto, Propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de autoservicio el super ubicado en la ciudad de Chiclayo (págs. 91-93). Chiclayo: USAT.
- Caballero, K. (25 de 04 de 2016). Satisfacción Laboral. Obtenido de <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=12664>
- Chiang, M. y Ojeda, J. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. Revista Auditoria y Administración.

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos . Mexico: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2005). Administración de Recursos Humanos 5ta Ed. Colombia: McGraw - Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mexico: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico: Mc Graw Hill.
- Conocer. (1998). Gestión de Recursos Humanos por competencia laboral el desafío de la competencia para poder innovar y competir. Mexico.
- Davis, K.; Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo 11a. Edición. Mexico: McGraw-Hill.
- Davis, K; & Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. Mexico: McGraw - Hill.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. Mexico: Prentice Hall.
- Fernández, M. (1999). Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos.
- Flores, I. (25 de Abril de 2000). Confianza en el factor humano, estrategias para enfrentar la nueva década.
- Gambero, C. (2003). Análisis Económicos de la satisfacción laboral. España : Universidad de Málaga.
- García Rada, J. F. (2003). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gestoso, C. (2007). Psicología de trabajo para relaciones laborales. Mexico: McGraw - Hill.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donelly, J. (2001). Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10 ed). Santiago, Chile: McGraw - Hill Interamericana.
- Gómez, C., Incio, P. y O' Donnell, G. (2011). Niveles de satisfaccion laboral en banca comercial: un caso en estudio. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Lima: Pontificia Universidad Catolica del Perú.

- Gutierrez, L. (2008). Analisis del nivel de satisfacción Laboral de los trabajadores de la industrial comercial Gandules INC S.A.C. Chiclayo: EUMED.
- Hellriegel, D. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico: Cengage Learning.
- Hernández, T. (2000). Cómo conocer los Factores que afectan la satisfacción laboral de los empleados, y actuar en consecuencia. Mexico: Gestipolis.
- Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. Mexico: McGraw - Hill.
- Kootz, H y Weihrich, H. (1998). Administración 11a. Mexico: McGraw-Hill.
- Locke, E. (1976). How job satisfaction leads to turnover. Chicago: Handbook of industrial and organizational Psychology.
- Mondy, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Prentice Hall - Hispanoamericana.
- Morales, J. & Velandia, N. (1999). Salario Estrategias y Sistema salarial o de compensaciones. Colombia: McGraw - Hill.
- Moreno, J. (2003). Gestión por competencia laboral . Guatemala : INTECAP.
- Muñoz, A. (1990). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Núñez Morán, A., Quiroz Sarabia, A. (2013). Satisfacción Laboral, según área de trabajo administrativa, comercial y reparto de una empresa distribuidora de Bebidas. Chiclayo: USAT.
- Palma, S. (Setiembre de 2012). Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para los trabajadores de Lima Metropolitana. Obtenido de [www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/satisfaccion laboral](http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/satisfaccion%20laboral)>[Consulta: Setiembre 2012]
- Reyes, A. (1996). Administración de Personal. Mexico: Limusa.
- Robbins, S. (1996). Administración. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10a ed). Mexico: Pearson.

- Robbins, S. P. (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Mexico: PRENTICE-HALL.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional 10a.Ed. Mexico: Pearson Educación.
- Sherman, A.; Bohlander, G; & Snel, S. (2001). Administración de Recursos. Mexico: Thomson.
- Solares, E. (2007). Factores que aumentan la Productividad. Revista Industria, 59-60.
- Vroom, V.; Deci, E. (1999). Motivación y alta dirección. Mexico: Trillas.
- Weinert, B. (1987). Manuel de Psicología de la Organización. Barcelona: Herder.
- Werther, W. & Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mexico: McGraw - Hill.

## ANEXOS



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
Chiclayo - Perú

**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN  
LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO  
INPE – SEDE CHICLAYO**

**Instrucciones:** El presente cuestionario es para determinar una propuesta de mejora en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la presente entidad pública ubicada en la ciudad de Chiclayo. Marque con una (X) la respuesta que considere la apropiada.

N°	AFIRMACIÓN	ALTERNATIVAS
<b>RETRIBUCIONES ECONOMICAS</b>		
1.	El salario que recibo retribuye el esfuerzo que hago para el INPE.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
2.	Mi salario es mejor que el de otras personas en cargos similares en otras organizaciones.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
3.	Mi salario es suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
<b>CONDICIONES AMBIENTE</b>		
4.	En mi sitio de trabajo la distribución del espacio me permite trabajar con comodidad.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
5.	Las condiciones ambientales (iluminación, temperatura y ventilación)	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo



	de mi sitio de trabajo son agradables.	<input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
6.	Mi sitio de trabajo es limpio y ordenado.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
<b>SEGURIDAD Y ESTABILIDAD QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN</b>		
7.	Tengo la certeza de que el cambio de mi superior (jefe, directiva, otros) del INPE no afectará mi permanencia en esta institución.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
8.	Mi actual empleo me brinda protección contra cualquier contingencia que deba enfrentar.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
9.	Siento que el INPE es una institución sólida que me garantiza un empleo estable.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
<b>RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>		
10.	Existe solidaridad y ayuda mutua entre los miembros de mi grupo de trabajo.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
11.	Existen relaciones cordiales en el trato de mis compañeros de trabajo y sus superiores.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
12.	En nuestro grupo de trabajo la comunicación es abierta y espontánea.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo
<b>APOYO Y RESPETO A LOS SUPERIORES</b>		
13.	Siempre estoy dispuesto a seguir las instrucciones de mi superior.	<input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> En desacuerdo

		( ) Total desacuerdo
14.	Acato las decisiones que toma la alta gerencia, independientemente que las comparta o no.	( ) Total acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Indeciso ( ) En desacuerdo ( ) Total desacuerdo
15.	Considero que mi jefe conoce a plenitud su trabajo.	( ) Total acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Indeciso ( ) En desacuerdo ( ) Total desacuerdo
<b>RECONOCIMIENTOS POR PARTE DE LOS DEMAS</b>		
16.	Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante.	( ) Total acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Indeciso ( ) En desacuerdo ( ) Total desacuerdo
17.	Recibo reconocimientos formales por parte del INPE por el desempeño de mi trabajo.	( ) Total acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Indeciso ( ) En desacuerdo ( ) Total desacuerdo
18.	Mis compañeros de trabajo me elogian cuando realizo bien mi labor.	( ) Total acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Indeciso ( ) En desacuerdo ( ) Total desacuerdo
<b>POSIBILIDADES DE DESARROLLO PERSONALES EN EL TRABAJO</b>		
19.	El INPE me brinda estímulos para que incremente mi formación profesional.	( ) Total acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Indeciso ( ) En desacuerdo ( ) Total desacuerdo
20.	Creo que mi trabajo en INPE me permite desarrollarme cada vez más como persona.	( ) Total acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Indeciso ( ) En desacuerdo ( ) Total desacuerdo
21.	El INPE se preocupa por mantenerme actualizado u capacitado en las habilidades y conocimientos que necesito para desempeñar bien mi trabajo.	( ) Total acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Indeciso ( ) En desacuerdo ( ) Total desacuerdo

**Tabla 1. Encuesta del nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del INPE**

**Fuente: Elaboración propia**